

ԿԱԼԵՐԻ ՄԻՐԶՈՅԱՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

Երևան
Արտագերս
2007

ՀՏԴ 1/14: 33
ԳՍԴ 87+65
Մ 763

Հրատարակության են երաշխավորել
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի
կառավարման և փիլիսոփայության ամբիոնները

Մասնագիտական խմբագիր՝
փիլ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր Արամ Սարգսյան
խմբագիր՝ Հարություն Համբարձումյան

Գրախոսներ՝
փիլ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր Սուրեն Սարգսյան,
տնտես. գիտ. թեկնածու, դոցենտ Նելլի Շահնազարյան,
փիլ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ Յուրի Գովականյան

Մ 763 Միրզոյան Վ. Ա.
Կառավարման փիլիսոփայություն:

Եր.: Արտագերս, 2007: – 216 էջ:

Թեմային նվիրված անդրամիկ հրատարակումն է: Հիմնավորված է «Կառավարման փիլիսոփայություն» ինքնուրույն գիտաճյուղի իմացական տիրույթը, բնութագրված են հիմնական խնդիրները, առաջ են քաշվել կառավարչական իրողության փիլիսոփայական վերլուծության մի շարք հիմնարար սկզբունքներ: Ցույց է տրված կառավարման փիլիսոփայության հիմնադրույթների գործադրելիությունը զանազան խնդիրների լուծման ընթացքում:

Հասցեագրվում է փիլիսոփաներին, կառավարման տեսաբաններին, կառավարիչներին, տնտեսագետներին, ճարտարագետներին, մանկավարժներին, քաղաքական գործիչներին, պաշտոնյաներին, ծեռներեցներին, ուսանողությանը, բոլոր այն անձանց, ովքեր մասնագիտության կամ զբաղմունքի բերումով գործ ունեն մարդկանց վարքի կառավարման խնդիրների հետ:

Համապատասխանում է «Կառավարման փիլիսոփայության» բուհական ծրագրին, կարող է գործածվել նաև մի շարք այլ դասընթացներում (փիլիսոփայություն, մենեջմենթ, բարոյագիտություն, սոցիոլոգիա, հոգեբանություն, գործարար հաղորդակցում, ճարտասանություն):

ԳՍԴ 87+ 65

Կառավարման փիլիսոփայության խնդիրները (ներածության փոխարեն)

Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հնարավորությունն ու կարևորությունը պայմանավորված են բուն կառավարման էությամբ: Կառավարողի և կառավարվողի միջև փոխազդեցությունը, կառավարման վերին և ստորին մակարդակների փոխադարձ կապը, կառավարման հիմնական գործառույթների իրականացումը, կառավարչական որոշման կայացումը, միջանձնային հաղորդակցումը, կառավարման իրողության մյուս բոլոր եզրերը ենթակա են փիլիսոփայական քննության:

Փիլիսոփայությունը հասարակական գիտակցության ձև է, որն ուղղված է աշխարհի և աշխարհում մարդու տեղի մասին ամբողջական պատկերի ձևավորմանը և ուսումնասիրում է սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության գոյաբանական, իմացաբանական, արժեքաբանական, հանրաբանական, բարոյական, գեղագիտական խնդիրները:

Կառավարումը, ըստ ամերիկացի նշանավոր տեսաբան Փիթեր Դրաքերի, սուբյեկտի այն գործունեությունն է, ինչի շնորհիվ քառսը վերածվում է կազմակերպության: «Կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ ամբոխին վերափոխում է արդյունավետ, նպատակասլաց և արտադրողական խմբի» [177, էջ 39]: Ավելի որոշակի է «Մենեջմենթ» բուհական դասագրքի հեղինակների սահմանումը. «Կառավարումը տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան նյութական ու հոգևոր-բարիքների, ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործությունն է» [33, էջ 14]: Էականն այն է, որ կառավարումը, իսկապես, գործունեության տեսակ է, սուբյեկտի (կառավարողի) որոշակի կարգավորիչ ազդեցությունը օբյեկտի (կառավարվողի) վրա:

Այլ կերպ՝ կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտային կարգի փոխհարաբերությունն է: Սուբյեկտի գործողությունները (պլանավորում, կազմակերպում և այլն) ուղղված են օբյեկտի վարքի նպատակասլաց ու համակարգված կարգավորմանը: Իսկ օբյեկտի գործողությունները (վարքը) հետադարձ կապի դեր են կատարում, հիմք տալիս եզրակացնելու սուբյեկտի նպատակադրումների իրականացման որակի մասին:

Ո՞րն է, ավելի որոշակի, սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության փիլիսոփայական իմաստը կառավարման իրողության համար: Կարևոր է, կարծում ենք, տեսնել «փիլիսոփայություն – կառա-

վարում» էութենական կապը, այն է՝ փիլիսոփայությունը առավելապես արտացոլում-իմաստավորում է սուբյեկտ – օբյեկտ փոխհարաբերությունը, իսկ կառավարումը՝ կարգավորում է:

Կարելի է տալ հետևյալ սահմանումը. Կառավարման փիլիսոփայությունը ուսումնասիրում է կառավարման համակարգում մարդ-սուբյեկտի տեղի և դերի մասին ամփոփ պատկերացումներն ու հայեցակարգերը, ինչպես նաև դրանց գործադրման ձևերն ու եղանակները կառավարման համակարգերի գործառույթյան և զարգացման մեջ:

Կառավարում – փիլիսոփայություն կապը չի հանգում կառավարչի կամ տեսաբանի աշխարհայացքի դերին: Այդ կերպ փիլիսոփայության դերակատարումը սահմանափակողները տուրք են տալիս պոզիտիվիստական մոլորություններին՝ անհիմն հակադրելով գիտականն ու փիլիսոփայականը, խոսքն ու գործը, տեսությունն ու փորձը: Դա է թերևս հիմնական պատճառը, որ որպես դասավանդվող առարկա՝ այս գիտաճյուղը տակավին ձևավորման փուլում է, կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության իրավունքը վիճարկվում է նեղ տնտեսագիտական և ճարտարագիտական մոտեցման հետևորդների կողմից, «կառավարման փիլիսոփայություն» բառակապակցությունն իսկ ոճանց համար օտարուտի է:

Մինչդեռ կառավարչական որևէ գործողություն իրականացնելը, ասենք՝ այս կամ այն անելիքը պլանավորելը, ամեն ինչից զատ, կառավարողից պահանջում է կատարել նաև փիլիսոփայական բնույթի դատողություններ (որոնք կարող են հատուկ չառանձնացվել նրա ընդհանուր խորհրդածության ընթացքում, լինել ներըմբռնողական ձևով), մասնավորապես՝ հնարավորության և իրականության, օրինաչափության և պատահականության, որոշակիության և անորոշության, փոփոխականության և կայունության շուրջ: Իսկ կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության սկզբունքները հիմնարար մեթոդաբանական դեր են խաղում մասնավոր գիտական ուսումնասիրությունների համար:

Սույն աշխատության մեջ առանձնացված է երեք սկզբունք՝ կառավարման ամբողջականությունը, կառավարումը՝ որպես միջնորդավորման գործընթաց, կառավարումը՝ որպես ազգամշակութային երևույթ: Առաջինը կարևոր է հասկանալու համար կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի փոխադարձ լրացման հանգամանքը. առանց փոխլրացման կառավարման ոչ մի համակարգ առհասարակ չի կարող գոյություն ունենալ, իսկ փոխլրացման տեսակով պայմանավորված է համակարգի գործառույթյան բնույթը: Կառավարման ամեն մի համակարգ որոշակի «ամբողջություն» է՝ որպես այդպի-

սին արձանագրելով-բնութագրելով կառավարողի և կառավարվողի (կառավարվողների), որպես ենթահամակարգերի, կապվածությունը, իսկ «ամբողջականությունը» արտահայտում է սուբյեկտ-օբյեկտ կապի որակական յուրահատկությունը: Այս սկզբունքի մասնավոր գիտական գործադրումը հնարավորություն է ընձեռում տեսնելու կառավարման համակարգի առանձնահատկությունները սուբյեկտի և օբյեկտի զանազան վարքագծերի պարագայում, պարզելու կառավարչի աշխատանքի առավել արդյունավետ ոճը, կողմերի միջև հնարավոր բախումների բնույթը և համապատասխան լուծումների ռազմավարությունը և այլն:

Հաջորդ միջնորդավորման սկզբունքը կառավարման փիլիսոփայական բնութագրումն է՝ որպես նպատակադրման և համարժեք միջոցի ընտրության ու գործադրման ընթացք: Պարզից էլ պարզ է, որ կառավարում գոյություն ունի այնտեղ, որտեղ մեկ անձ մյուսին հանձնարարում է անել ինչ-որ բան: Առաջինը կառավարողն է, երկրորդը՝ կառավարվողը: Եթե այդ առաջինը ինքն է կատարում այն, ինչը պիտի հանձնարարվեր երկրորդին, ապա կառավարում որպես այդպիսին, գոյություն չունի: Ինքնին հասկանալի այս հանգամանքը հանգեցնում է այն ըմբռնմանը, որ կառավարվողը վերջիվերջո իրականացնում է կառավարողի նպատակադրումը: Կառավարման օբյեկտը, ըստ էության, կատարում է միջնորդի դեր՝ սուբյեկտ-կառավարչի և նրա նպատակի միջև: Եվ դարձյալ՝ տեսնում ենք կառավարման համակարգերի որոշակի տարբերակվածություն՝ ըստ միջնորդավորման տեսակի. մեկ բան է տեր – ստրուկ փոխհարաբերությունը, որտեղ առաջինի համար երկրորդը ընդամենը գործիք է, մյուս գործիքներից սոսկ խոսելու կարողությամբ զանազանվող, մեկ այլ բան՝ ժամանակակից «համամասնական կառավարումը»: Եթե ստրուկ-գործիքը չի կարող սեփական նպատակ ունենալ, ապա կառավարման արդի փորձը և տեսությունները գլխավոր խնդիր են դիտարկում հատկապես կառավարվողի նպատակների պարզաբանումը, նրա շահամիտումը (մոտիվացիա), երկու կողմերի նպատակների առավելագույն ներդաշնակումը: Ստրուկն իր վարվելակերպով ապացուցում էր, որ ինքն անմռունչ կենդանի չէ, անշունչ առարկա չէ, բայց դա անում էր խափանարարական կերպով՝ կոտրում գործիքները, փչացնում արտադրանքը, «գլուխ պահում» և այլն. իրերի բերումով՝ փաստորեն, միջոցը հանդես էր գալիս նպատակի դեմ: Իսկ XXI դարի կազմակերպությունների իրողությունն այն է, որ կառավարվողը՝ վարձու աշխատողը, ոչ միայն համարժեք վարձատրություն է պահանջում և վայելուչ աշխատանքային պայմաններ, այլև ցանկանում է մասնակից

լինել արտադրության կառավարմանը, հայտնել իր կարծիքը, ինքնադրսևորվել որպես կազմակերպության և հասարակության լիարժեք անդամ: Սրանք միջնորդավորման որակապես տարբեր տեսակներ են, կառավարման արմատապես տարբեր համակարգեր, որոնց գործառությունը ամենից առաջ կառավարիչներից պահանջում է համապատասխան գիտելիք և հմտություններ:

Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հանգուցային հարցադրումներից մեկը պիտի համարել այդ երևույթի դիտարկումը ազգամշակութային տեսանկյունով: Ինչպես էլ սահմանենք «կառավարումը», ակներև է, որ կառավարումը զուտ տեխնոլոգիա չէ և եթե անգամ դիտարկվում է է իբրև այդպիսին, ապա՝ սոսկ վերացարկված, պայմանականորեն: Եվ այնուամենայնիվ, ինքնին հասկանալի այս ճշմարտությունը ոչ միայն հարկ կա հիշեցնելու, այլ նաև ձևակերպելու որպես տեսական-մեթոդաբանական դրույթ, քանի դեռ հաղթահարված չեն տեխնոկրատական մտածելակերպն ու գործելակերպը:

Առայժմ ոչ մի գիտաճյուղ հատուկ չի զբաղվում կառավարման ուսումնասիրությամբ որպես մշակույթ, թեև մշակութաբանների աշխատություններում (հատկապես Մաքս Վեբերի, Գեորգ Ջիմելի և այլոց) կան, անշուշտ, ուշագրավ շատ դիտարկումներ: Այդպիսին չեն «կառավարման մշակույթը» կամ «կառավարման արվեստը» (որոնք աստիճանաբար մուտք են գործում բուհական համակարգ և զետեղվում են, առանձին բաժինների տեսքով, նաև կառավարաբանության (մենեջմենթի) որոշ ձեռնարկներում), քանի որ ընդգրկում են գերազանցապես մասնավոր խնդիրների քննարկումը: Նման հավակնություններ կարող է ունենալ հենց «կառավարման փիլիսոփայությունը», որ նոր-նոր ձևավորվում է որպես առանձին գիտաճյուղ և կարևոր մեթոդաբանական դեր ունի մի շարք գիտությունների համար (կառավարման տեսություն, կառավարման սոցիոլոգիա, կառավարման հոգեբանություն, կառավարման մշակույթ, կազմակերպական վարքագիծ, գործարար հաղորդակցում):

Նկատենք, որ սա այն դեպքն է, երբ փիլիսոփայական դիտարկումը կարող է նաև գործնականորեն ավելի օգտակար լինել, քան փիլիսոփայությունից խորշող պոզիտիվիստական և գործնապատասխան մոտեցումները: Վերջիններիս համար «աշխատանքի իմաստ», «իմաստալից կառավարում» և այսօրինակ մյուս հարցադրումները մտացածին են ու անօգուտ, այնինչ իրենց իսկ վարքաբանական սխեմաներն ու տեխնոկրատական գործելակերպը, փակուղու առջև հայտնվելով, հուշում են, որ մարդու աշխատանքը հնարավոր չէ իսկապես արդյունավետ կառավարել, երբ նրա վար-

քը չի ըմբռնվում ու բացատրվում նախ և առաջ հենց իմաստն արտահայտող եզրաբանությամբ: Առանց բացատրելու, միայն նկարագրելով, հնարավոր չէ կառավարել (որքան էլ հակառակն էր փորձում հիմնավորել Օգյուստ Կոնտը), կամ էլ այդ կառավարումը մնալու է թերատ, ոչ արդյունավետ, որովհետև աշխատողի վարքը ներքնապես ըմբռնելու փոխարեն նրան արտաքուստ վերագրվում են կարծրատիպային դրդապատճառներ: Առավել ևս անփոխարինելի է փիլիսոփայական դիտարկումը, երբ ցանկանում ենք ըմբռնել կառավարման ազգային և մշակութային յուրահատկությունները: Վարքաբանական նկարագրություններով կամ «տնտեսական մարդու» հայեցակարգով անհնար է սպառիչ բացատրել, ասենք, տվյալ հանրություն աշխատանքի հանդեպ տիրապետող վերաբերմունքը, դրա ձևավորման պատճառները, դրսևորման եղանակները: Աշխատանքն ամեն մի մշակութային համակարգի հիմնարար արժեքներից մեկն է, այնպես որ, ուսումնասիրելով տվյալ ազգին բնորոշ արժեքային նախընտրությունների շարքում աշխատանքի տեղն ու դերը, մենք կարողանում ենք ճիշտ ըմբռնել աշխատանքի և կյանքի մյուս ասպարեզների կապի կարգավորման առանձնահատկությունները, աշխատասիրության սերմանման, աշխատանքային եռանդի խթանման, միջամձնային փոխհարաբերությունների կառավարման ազգահատուկ եղանակները:

«Կառավարում – անհատ» փոխհարաբերությունը կենտրոնական է ոչ միայն փիլիսոփայական դիտարկման, այլև մասնավոր գիտական բոլոր խնդիրների լուծման, արդյունավետ կառավարում ապահովելու համար: Թե՛ կառավարողը, թե՛ կառավարվողը անձինք են, ուստի նրանց միջև գործարար փոխհարաբերությունները միշտ էլ ունեն անձնային երանգավորում: Խոսելով սուբյեկտ-օբյեկտ կարգի փոխհարաբերության մասին՝ չմոռանաք, որ իրականում գործ ունենք սուբյեկտ-սուբյեկտ փոխհարաբերության հետ: Կառավարվողը ոչ թե ռորտակերպ ենթարկվում է կառավարողի հրամաններին, այլ դրանց կատարումը բեկում է իր ներաշխարհով, իմաստավորում յուրովի: Միևնույն կառավարչական ներազդեցությանը տարբեր ենթակամեր տարբեր կերպ են արձագանքում. դրանում դրսևորվում են անձի փորձառության ու ինքնազնահատականի փոփոխությունները, գիտելիքների ու հմտությունների կամովին զարգացումը, միջամձնային ընկալման ու տեղեկությունների փոխանակման առանձնահատկությունները և բազում այլ գործոններ:

Կառավարումը որպես աշխատանքի իմաստավորում հարցադրմամբ անդրադարձել ենք կառավարման ուղնուծուծին՝ աշխա-

տանքի հանդեպ մարդու վերաբերմունքին: Սա ոչ թե կառավարման նեղ խնդիր է, այլ քաղաքակրթության հնագույն հարցադրումներից մեկը: Աշխատանքի անձնային իմաստի և հանրային նշանակության շուրջ փիլիսոփայական, սոցիոլոգիական, բարոյագիտական, կրոնական բազում ուսմունքներ կան: Քաղաքակրթության տարբեր փուլեր միմյանցից զանազանվում են միզուցե ամենից առաջ ըստ տվյալ հարցադրման պատասխանի, այն է՝ ի՞նչ է աշխատանքը մարդկանց համար: Հինհռոմեական անասան թվացող կայսրությունը կործանվեց հիմնականում ներքնապես՝ աշխատանքը սոսկ ստրուկներին պարտադրված և ստրկավայել զբաղմունքի մեկնաբանության, աշխատանքի անիմաստության համատարած ընկալման, «հաց ու զվարճալիք» հոգեբանությանը համընդհանուր հակվածության պատճառով: Եվ ժամանակակից հասարակությանը պատած ճգնաժամային շատ երևույթներ բացատրվում են աշխատանքի հանդեպ բացասական վերաբերմունքով, հեղոնիզմի (առավելապես հաճույքներին հակվածության) վերելքով: Սա է այն իրական միջավայրը, որում գործում են կազմակերպությունների ղեկավարները, գործարարները, կառավարիչները, ովքեր ըստ էության և իրենց իսկ դերակատարմամբ պարտավոր են ենթակաների համար ապահովել հնարավորինս իմաստալից աշխատանք: Կառավարման տեսության մեջ սա շահամիտման հիմնարար խնդիրն է, որ կառավարման տարբեր դպրոցներ տարբեր կերպ են փորձել լուծել՝ հարկադրանքի, վարձատրության, «մարդկային հարաբերությունների» բարելավման, համամասնակցության և այլն: Հատկապես կառավարման հարացույցի փոփոխությունների այս ասպարեզում է կարևոր փիլիսոփայական վերլուծությունը, ինչը ունի ոչ միայն իմացական արժեք, այլև մեթոդաբանական ուղեցույց է շահամիտման գործնական խնդիրները լուծելիս:

Դիտարկելով կառավարումը որպես «գործնական փիլիսոփայություն»՝ փորձել ենք ցույց տալ, թե փիլիսոփայական, բարոյագիտական, վարքաբանական ստույգ վերլուծություններն ու դրանց հակիրճ ձևակերպումները զանազան կանոնների, պատվիրանների, խորհուրդների տեսքով որքան օգտակար կարող են լինել ամենատարբեր գործնական խնդիրներ լուծելիս: Դա վերաբերում է կառավարչական որոշման կայացմանը, իշխանության փաստացի գործադրման եղանակներին, բարեփոխումների իրականացմանը. դարձյալ համոզվում ենք, որ կառավարման հիմնախնդիրների, թվում է՝ զուտ մասնավոր գիտական պարզաբանումները անքակտելի են փիլիսոփայական հարցադրումներից, անգամ եթե դրանք հատուկ չեն առանձնացվում տվյալ խնդրի լուծման ընթաց-

քում: Միաժամանակ՝ այստեղ որոշ հատվածներ մեկնաբանական բնույթի են, ինչը հնարավորություն է ընձեռում մեզ պարզելու տեսական մտքի առանձին ներկայացուցիչների (Եզնիկ Կողբացի, Նիկոլո Մաքիավելի, Ադամ Սմիթ) եզրակացությունների փիլիսոփայական հիմքը:

Կառավարումը գործնական խնդիր է ամենից առաջ որպես դեկավար – ենթակա խոսքային հաղորդակցման տեսակ: Խոսքով կառավարելու հմտությունը մանրամասնվում է կառավարողի գործադրած փաստարկման եղանակների և զրուցակցի դրդապատճառների հարաբերակցության պարզաբանմամբ: Քննարկում ենք արդյունավետ հաղորդակցման վարքականոնը, դրա էությունն ու բովանդակությունը՝ ըստ կառավարման մի քանի բնագավառի: Հատկապես կարևորում ենք հայոց առածանու կարգավորիչ ներուժի բացահայտման և գործադրման խնդիրների լուսաբանումը՝ փորձելով սեղմ դասդասել ու ներկայացնել ժողովրդական իմաստնության զանազան լուծումները, որ կարող են արդյունավետ լինել կյանքի ամենատարբեր իրավիճակներ կարգավորելիս:

Այսպիսով՝ կառավարման փիլիսոփայություն գիտաճյուղի հիմնական խնդիրներն են՝

- ✓ կառավարման համակարգում մարդու վարքի փիլիսոփայական վերլուծությունը՝ և՛ որպես սուբյեկտ, և՛ որպես օբյեկտ,
- ✓ կառավարման տեսությունների և հիմնարար գաղափարների աշխարհայացքային-փիլիսոփայական հիմքերի պարզաբանումը,
- ✓ առանձին հեղինակների տեսական դատողությունների փիլիսոփայական հիմքերի պարզաբանումը,
- ✓ կառավարման ընդհանուր փիլիսոփայական սկզբունքների ձևակերպումը,
- ✓ կառավարաբանության (մենեջմենթի) փիլիսոփայական հիմքերի փոփոխության բացահայտումը,
- ✓ կառավարման գործնական բարելավման միջոցների փիլիսոփայական-մեթոդաբանական բնութագրումը:

Հավարտ՝ արձանագրենք, որ կառավարման և փիլիսոփայության կապը ամենևին էլ զուտ տեսական արժեք չունի: Կիրթ, բանիմաց, ճկուն գործող կառավարիչներ պատրաստելու նպատակով՝ փիլիսոփայությունը կրթական համակարգում պիտի դիտարկվի ոչ թե որպես ավելորդ շռայլություն, այլ թե՛ աշխարհայացքային և թե՛ տեսական ու գործնական մի շարք խնդիրների ճիշտ ըմբռնման և լուծման կարևոր մեթոդաբանական հիմք:

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓԻԼՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ԿԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Կառավարումը որպես փիլիսոփայական վերլուծության առարկա

Կառավարումն իր առավել խորքային էությանը փիլիսոփայական խնդիր է: Կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության մի ուրույն տեսակ է, երբ կառավարող սուբյեկտը ձգտում է ներազդել կառավարվող օբյեկտի վրա, ուղղորդել նրա վարքը միանգամայն որոշակի նպատակի իրականացմանը:

Կառավարողի և կառավարվողի բնութագրերը, վարվելակերպը, իշխանական ներազդեցության միջոցի ընտրությունը, հետադարձ կապի հաշվառումը և բազում նույնաբնույթ հարցադրումներ չէին կարող չհայտնվել փիլիսոփաների տեսադաշտում: Վստահաբար կարելի է ասել, որ կառավարման առաջին տեսաբանները փիլիսոփաներն են եղել: Մարդկանց կառավարելու հմտությունը, Պլատոնի ձևակերպմամբ՝ «բարդագույն և ամենից դժվար ձեռք բերվող հմտություններից մեկը» [197, էջ 57], փիլիսոփայության կենտրոնում է եղել ամենասկզբից:

Պակաս հիմք չկա ասելու, որ փիլիսոփայական դիտարկումն ինքնին հասկանալի մի բան է եղել կառավարման գիտության ակունքներում: Հատկանշական է, որ գիտական կառավարման հիմնադիր Ֆրեդերիկ Ուիմսլոու Թեյլորն իր համակարգը բնութագրում է առավելաբար որպես «նոր փիլիսոփայություն» [238, էջ 19, 30, 52, 70, 88, 97, 111, 133], այլ ոչ թե սոսկ կառավարելու կամ տնտեսավարելու ճարտարություն (տեխնոլոգիա): Կառավարման բազմաբովանդակ խնդիրների ընդգրկում, փիլիսոփայական դիտարկումը մեծապես բնորոշ է նաև մենեջմենթի մյուս դասականների՝ Հենրի Ֆորդին, Անրի Ֆայոլին, Էլթոն Մեյոյին և մյուսներին:

Իսկ ժամանակակից հեղինակներից հատկապես նրանք են գիտության մեջ նոր խոսք ասում, իրենց հայեցակարգերով ընդլայնում մարդու և հանրույթի վարքի կարգավորման մեխանիզմների իմացությունը, ովքեր չեն սահմանափակվում նեղ մասնագիտա-

կան ըմբռնուճով, այլ հակված են փիլիսոփայական ընդհանրացումների:

Յետագա տեսաբանների գործադրած մեթոդաբանության յուրատեսակ «փիլիսոփայագեթնումը» լիովին բացատրելի է: Որևէ գիտության սկզբնավորողները միշտ ամբողջական հայացք են նետում իրենց առարկային, մինչդեռ նրանց գործը շարունակողներն անխուսափելիորեն խորանում են մանրամասների մեջ՝ հարստացնելով գիտական իմացությունը, սակայն, որպես կանոն, անտեսում են ամբողջական դիտարկման կարևորությունը:

Այսինքն՝ սկզբնական շրջանի ամբողջական (հոլիստական) մոտեցումը ինքնին հասկանալի մեթոդ է եղել, թելադրված աշխարհայացքային-մեթոդաբանական առանձնահատկություններով, իսկ հետագային բնորոշ մոտեցման հատվածայնությունը (սեզմենտալիզմը) պատճառաբանված է նույն հանգամանքներով:

Այլ խնդիր է, որ մասերի իմացությամբ հարստացած իմացությունը ներքնապես միտված է վերստին ամբողջմաննալու, մի միտում, որի իրականացման համար որոշակի մշակութային միջավայր է անհրաժեշտ:

Կառավարման մեթոդաբանության մեջ հատվածայնության գերիշխանության ցայտուն օրինակն է XX դարի վերջի – XXI-ի սկզբի **ամերիկյան մենեջմենթը** (որոշ բացառություններով), որը տիրապետող է ոչ միայն միջազգային ասպարեզում, այլև այն աստիճանի է ներթափանցել հայոց նորանկախ պետության և հասարակական կյանքի կառավարման մեջ, որ, առանց չափազանցության, սպառնում է ձևավորել XXI դարի հայկական մենեջմենթի աշխարհայացքային-մեթոդաբանական հարացույցը:

Ընդհակառակը, **ճապոնական մենեջմենթի** տեսաբաններն ամերիկացիներից արմատապես տարբերվում են հատկապես նրանով, որ կառավարման առանձին խնդիրներին անդրադառնում են դրանց փիլիսոփայական դիտարկումից հետո, իսկ «կառավարման ճապոնական փիլիսոփայություն» բառակապակցությունը սովորական է նրանց հրապարակումների համար [137; 143; 231]:

Առավել ևս, ուրեմն, կարևորվում է կառավարման բովանդակ խնդիրների փիլիսոփայական վերլուծությունը, ամենից առաջ՝ այն ընդհանուր սկզբունքների ճշգրտումը, որոնք ուղղորդող դեր են կատարում ամեն մի մասնավոր գիտական խնդիր լուծելիս:

Պարզաբանենք փիլիսոփայության կապը կառավարման հիմնարար խնդիրների հետ՝ սկսելով կառավարման հիմնական գործառույթների քննարկումից: Գրականության մեջ կայունացած է կառավարման գործառույթների հետևյալ դասակարգումը՝ պլանավո-

րում, կազմակերպում, շահամիտում (մոտիվացիա), վերահսկողություն(33;120;177): Որպես գործունեություն կառավարումը սկզբունքորեն հանգում է սուբյեկտի կողմից իրականացվող այդ հիմնական և մի քանի լրացուցիչ գործառույթների (վճռի կայացում, միջանձնային հաղորդակցում, առաջնորդում) հավաքականությանը:

Իրոք, ինչ-որ բան արտադրելու կամ որոշակի ծառայություն մատուցելու համար հարկավոր է սկսել պլանավորումից, ապա համապատասխան կազմակերպական խնդիրներ լուծել, որոշակի միջոցներով խթանել աշխատակազմին և վերահսկել նրա վարքը:

Թվում է սրանք զուտ գիտական խնդիրներ են, լուծելի առանց «փիլիսոփայական գլխացավանքի» (ինչպես որ դրանք ընկալում են տեխնոկրատական մտածելակերպի տեր կառավարիչները): Մինչդեռ բոլոր այդ գործառույթները որոշակի փիլիսոփայական իմաստ ունեն, թեև ողջախոհության մակարդակում հաճախ չեն գիտակցվում, իսկ տեխնոկրատական գործելակերպի կողմից ուղղակի մերժվում են:

Պլանավորման գործառույթի փիլիսոփայական իմաստն այն է, թե որքանով է առհասարակ պլանավորելի ապագան, ուստի և որքանով է իրականանալի կառավարողի նպատակադրումը:

Այստեղ գոյաբանական և իմացաբանական բնույթի հիմնարար հարցեր կան՝ կանխատեսելի՞ է արդյոք ցանկալի ապագան, որքանով է ապագայի պատկերը որոշակի, ի վիճակի՞ ենք արդյոք ճանաչելու այդ ապագայի ուրվագծերը, որքանով է հնարավոր մեր մասնակցությունը ցանկալի ապագայի ձևավորմանը և այլն: Գիշտ պլանավորելու համար լոկ մասնավոր գիտելիքը բավարար չէ. կառավարողի աշխարհայացքում, նրա մտածելակերպի և գործելակերպի հարացույցում պետք է ամրագրված լինեն օրինաչափության և պատահականության դիալեկտիկան, ապագայի ձևավորման մեջ որոշակիության և անորոշության կապը, հնարավորի և անհնարի հարաբերակցությունը, հավանականի և անհավանականի սահմանները և այլն:

Այլ կերպ ասած՝ պլանավորումը, լինելով սուբյեկտի նպատակադիր և նպատակասուլաց գործողությունների որոշակի շղթա, իրագործվում է ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքների ու հմտությունների միջոցով, այլև շնորհիվ անձի փիլիսոփայական կրթածության:

Ըստ այդմ՝ կարող ենք ձևակերպել պլանավորման գործողությունները ուղղորդող հետևյալ փիլիսոփայական սկզբունքը՝ ապագան որոշակի է և անորոշ. որոշակի է այնքանով, որքանով մարդկային իմացությունը թույլ է տալիս ճանաչելու իրերի զարգացման

օրինաչափությունը, զանազանելու գլխավոր միտումները, մեր նպատակադրումը խարսխելու օրինաչափ ընթացքի վրա, միևնույն ժամանակ՝ ապագան անորոշ է, քանի որ գոյություն ունի պատահականություն, չեն բացառվում հիմնական հունից առարկայական և ենթակայական պարագաներով շեղումները:

Ապագայի որոշակի և անորոշ լինելու սկզբունքը կարևոր աշխարհայացքային-մեթոդաբանական ուղեցույց է նաև կառավարման ածանցյալ գործառույթներից մեկի՝ *վճիռ կայացնելու* համար: Պերճախոս է այն հանգամանքը, որ բացարձակ հավաստիության և ռիսկի լիակատար բացառման ձգտող (այլ խոսքով՝ անորոշության անխուսափելիությունը չըմբռնող) կառավարիչը ներկայումս գիտության կողմից ընկալվում է որպես ոչ միայն անհաջող ղեկավար, այլև կազմակերպությանը ուղղակիորեն վնասող, ճահճացման դատապարտող [221, էջ 411; 276, էջ 75-77; 338, էջ 221-223]:

Կազմակերպական գործառույթի փիլիսոփայական իմաստը կայունության և փոփոխականության դիալեկտիկան է: Կազմակերպել՝ նշանակում է ամենից առաջ ձևավորել նպատակադրումների կենսագործումն ապահովող որոշակի կառույց, կառավարչական լիազորությունների որոշակի մակարդակներով և որոշակի դերակատարումներով: Անկայուն, հեղհեղուկ կառուցվածքը պիտանի չէ համաչափ աշխատանքի և կայուն վերարտադրության համար, չափազանց կոշտ, փոփոխվելու անընդունակ կառուցվածքը նույնպես խոչընդոտի է վերածվում, միտում ունի ինքնաբավ դառնալու, աշխատակազմն էլ, իր հերթին, դրսևորում է դիվանակալացման (բյուրոկրատացում) հակումներ:

Արդ՝ ուղղորդող գլխավոր սկզբունքը կարելի է ձևակերպել այսպես՝ կառուցվածքը պիտի այնքան կայուն լինի, որ թույլ տա կառավարողներին հաջողությամբ կատարելու կազմակերպության խնդիրները, միաժամանակ՝ այնքան ճկուն լինի, որ ապահովի անհրաժեշտ զարգացում, հնարավորություն ընձեռի հարմարվելու արտաքին և ներքին միջավայրի փոփոխություններին:

Կազմակերպության՝ մշտապես, ճկուն և համարժեքորեն փոփոխվելու ունակությունը՝ հարափոփոխ արտաքին միջավայրի պահանջներին ի պատասխան, այն կարևոր հատկություններից մեկն է, որոնք ընդունված է վերագրել «կառավարման նոր փիլիսոփայությանը» [135, էջ 18-19]: Կառուցվածքի անհրաժեշտ ճկունության ապահովման խնդիրը եսկան է ոչ միայն առանձին կազմա-

* Ցե՛ն 3.6 հատվածը:

կերպության, այլև պետական կառավարման ամբողջ համակարգի բարեփոխումների առումով :

Կայունության և փոփոխականության դիալեկտիկական անտեսող կառավարիչն ունակ չէ ապահովելու կազմակերպության ո՛չ արդյունավետ գործառնությունը, ո՛չ էլ ներդաշնակ զարգացումը: Կառավարման այդօրինակ համակարգերում, օրինակ, փոփոխությունները, որպես կանոն, պատշաճ չեն նախապատրաստվում և անձնակազմին դնում են ավելորդ սթրեսային վիճակների մեջ: Այդպիսի վարքագիծը, կարծում ենք, բացատրելի է, այսպես կոչված, «ղեկավարի թերատության ախտանիշով» (incomplete boss syndrome) [294, էջ 100]:

Շահամիտման (մոտիվացիա) գործառնությոնը արտահայտում է կառավարման առավել խորքային էությունը: Շահամիտման միջոցով է, որ կառավարողը կառավարվողի վարքի վրա ներազդում է՝ ձգտելով իրականացնել իր նպատակները: Ուստի բնական է, որ հոգեբանական, սոցիոլոգիական, տնտեսագիտական և կառավարաբանական գրականության մեջ պակաս չկա զանազան հայեցակարգերի և շահամիտման գործնական եղանակների: Չատկապես այս ասպարեզում է ակնբախ կառավարման տեսության առաջընթացը Թեյլորի-Ֆորդի համակարգին բնորոշ տնտեսական վարձատրության շարժառիթի բացարձակացումից մինչև մեր օրերի «աշխատանքն ինքնին» հայեցակարգ [34]:

Այստեղ նույնպես փիլիսոփայական դիտարկումը ունի թե՛ տեսական-մեթոդաբանական և թե՛ գործնական կարևոր նշանակություն: Ուղղորդող սկզբունքը հետևյալն է. որքանո՞վ է կառավարողի գործադրած միջոցը համահունչ կառավարվողի ներաշխարհին, հետևաբար, որքանո՞վ է կառավարվողը ներքնայնացնում արտաքին ազդակը, ընդունում այն, իմաստավորում որպես սեփական նպատակադրում, այլ կերպ ասած՝ որքանո՞վ է կառավարումը վերածվում ինքնակառավարման:

* Ահավասիկ հայաստանյան իրողության վերաբերյալ լիովին հիմնավոր մի կարծիք. «Պետական կառավարման ոլորտի բարեփոխումները հաճախ խոչընդոտվում են այն հանգամանքով, որ կազմակերպական կառուցվածքները ստատիկ բնույթ ունեն և շատ դանդաղ են արձագանքում կառուցվածքային փոփոխություններին» [67, էջ 95]:

** Անհիմն փոփոխությունների մոլուցքով համակվածներին հեղինակը՝ ամերիկյան խորհրդատվական կազմակերպության տնօրեն Ֆիլիպ Քրոսսին, թերևս փոքր-ինչ կոպտորեն, կշտամբում է. «Անհարկի փոփոխություններ կատարելը նման է վարդանոցում զուգարան կառուցելուն» [294, էջ 99]:

Շահամիտման գործադրումը ի վերջո արտահայտում է կառավարողի պատկերացումները մարդու բնույթի, աշխատանքի իմաստի, մարդուն խթանող գլխավոր արժեքների մասին: «Տնտեսական մարդու» հայեցակարգի հիմնադրույթներին հավատարիմ մենեջերը պարզապես չի կարող մարդու վարքի դրդապատճառների հարուստ գունապնակը չնեղացնել-հանգեցնել մեն-միայն վարձատրության գործոնին, մինչդեռ «աշխատանքի հարստացման», «ճկուն գրաֆիկի», «մասնակցողական մենեջմենթի», «արտադրական դեմոկրատիայի» զանազան միջոցառումները ներդնողը հաստատ այլ պատկերացումներ ունի աշխատանքի իմաստի մասին:

Շահամիտման փիլիսոփայական ըմբռնումը կարևոր աշխարհայացքային-մեթոդաբանական դեր է կատարում պահանջելով ճիշտ հաշվառել կառավարման օբյեկտի՝ մարդ արարածի անսպառելիությունն ու փոփոխականությունը: Այստեղ գործում է, այսպես կոչված՝ «արձագանքի անորոշության օրենքը» [205, էջ 7; 245, էջ 62-64], այն է՝ միևնույն ազդեցությանը տարբեր մարդիկ և նույն մարդը տարբեր իրավիճակներում ու տարբեր ժամանակ արձագանքում են տարբեր կերպ: Պատճառն այն է, որ իմաստավորումն ինքը հարափոփոխ երևույթ է, և կառավարվողը տարբեր պայմաններում տարբեր կերպ է ընկալում միևնույն ներազդեցությունը: Այս հանգամանքը անտեսող շահամիտման համակարգը բավարար արդյունավետությամբ գործել չի կարող:

Վերահսկողության գործառույթի միջոցով կառավարողները, ինչպես հայտնի է, համեմատում են իրենց նախնական նպատակադրումները, ծրագրած խնդիրները, պլանային առաջադրանքները կազմակերպության գործունեության փաստացի արդյունքների հետ, արձանագրում են ցանկալի ցուցանիշներից առկա շեղումները, գնահատում են կազմակերպական յուրաքանչյուր օղակի և ամեն մի առանձին աշխատողի կատարածը:

Վերահսկողությունը, որքան էլ միջնորդավորված և անուղղակի ձևեր ընդունի, իր էությամբ սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության տեսակ է, ուստի փիլիսոփայության դերը դարձյալ բացառիկ է մասնավոր գիտական խնդիրների պարզաբանման և գործնական լուծման մեջ:

Ամենից առաջ՝ վերահսկողի վերաբերմունքը, պատասխանատվության զգացումը, ինքնահսկողության չափը պայմանավորված են այն հանգամանքով, որ նա նույնպես իմաստավորում, ներքնայնացնում է իր հանդեպ գործադրվող հսկողական միջոցները: Թելյուրի արձանագրած «չկամությամբ աշխատանքը» բնավ էլ միայն «ծուլության բնագոյով» չէր բացատրվում, այլ յուրովի հակա-

դարձում էր ղեկավարության անսքող անվստահությունը աշխատողների հանդեպ: Խորհրդառուսական պայմաններում գործող վերահսկողության վիթխարածավալ ապարատի անարդյունավետության արմատը դարձյալ դա էր՝ պետությունը չէր վստահում շարքային աշխատողին, ուղղորդվում էր յուրատեսակ անվստահության կանխավարկածով, ուստի նույնաբնույթ վարք էր ստանում ի տրիտուր:

Վերահսկողության կազմակերպման մեջ էական է կառավարողի աշխարհայացքը, մասնավորապես՝ նրա կողմից այն բանի ըմբռնումը, թե արդյոք վերահսկելի՞ է մարդու վարքը, որքանո՞վ է անձը պատասխանատու սեփական գործողությունների համար, ի՞նչ չափով կարելի է վստահել կառավարվողին և այլն:

Ժամանակակից կառավարաբանության մեջ հարաճուն դեր է խաղում «վստահության սկզբունքը»: Պերճախոս է այն հանգամանքը, որ «վստահության սկզբունքի» գործադրման փորձը հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում է [130], իսկ ոմանք այդ սկզբունքը նույնիսկ բնութագրում են որպես «նոր Աստվածաշունչ» [367, էջ 228]:

Ահա այստեղ է, որ կառավարողներին մեթոդաբանական օգնություն է հարկավոր վճռելու համար, թե որոշակի իրադրության մեջ որոշակի անձի հանդեպ պատասխանատվության ո՞ր տեսակն է պատշաճն ու արդյունավետը՝ պատասխանատվություն անցյալի՞ համար (հսկողություն), թե՞ պատասխանատվություն ապագայի համար (վստահություն):

Առաջինը անձի վարքի գնահատումն է, նրա հանդեպ կազմակերպության որոշակի վերաբերմունքի դրսևորումը գերազանցապես ըստ փաստացի, արձանագրելի և մշտապես արձանագրվող վարքագծի:

Երկրորդի մեջ գերակշիռը անհատական, անձնավորված վստահությունն է. կազմակերպության ղեկավարությունը, անտարակույս, չի անտեսում անձի փաստացի արածը, սակայն վեր է բարձրանում մանրախույզ, մշտական հսկողությունից, կառավարվողին ինքնահսկողության հնարավորություն է ընձեռում:

Պատասխանատվությունը ոչ միայն փիլիսոփայական, այլև իրավաբանական կատեգորիա է: Իրավունքի ոլորտում «պատասխանատվության» ըմբռնումը խաչվում է կառավարման տեսության հետ, մասնավորապես՝ վերստին անձի վարքագծի անցյալի և ապագայի տարբերակման հիմքով:

իրավագիտությունը տարբերակում է պատասխանատվության երկու տեսակ՝ բացասական կամ հետահայաց (ռետրոսպեկտիվ) և դրական կամ հեռահայաց (պրոսպեկտիվ):

Առաջինը վարձահատուցման մեխանիզմն է անձի կատարած իրավախախտումների համար՝ մեղավորի հանդեպ պատժի, հարկադրանքի, ներագդեցության որոշակի միջոցների գործադրումը կամ դրանց գործադրման սպառնալիքը:

Երկրորդն անձի յուրատեսակ ինքնապատասխանատվությունն է, նրա գիտակցական, կամուփին և ինքնուրույնաբար կարգավորվող վարքը՝ ըստ կազմակերպությունում (նաև ավելի լայն առումով՝ հասարակության մեջ) գրաված դիրքի:

Կարելի է ասել, որ ճա նույն վստահության սկզբունքն է, քանի որ պաշտոնի նշանակելը ինքնին ենթադրում է նշանակող ատյանի վստահությունը տվյալ պաշտոնյայի գործարար և մյուս հատկանիշների հանդեպ: Եվ պերճախոսն այն է, որ իրավագետները խոստովանում են, թե պատասխանատվության այս տեսակն անհամեմատ ավելի քիչ է ուսումնասիրված ու կանոնակարգված, քան առաջին տեսակը [233, էջ 243-245]:

Կառավարման գործառույթների փիլիսոփայական վերլուծության տրամաբանությունը պահանջում է դրանք դիտարկել ոչ միայն մեկուսի, իրենց հարաբերական ինքնուրույնության մեջ, այլև որպես միասնական համակարգ, կառավարման ամբողջական էության առանձին որոշակիացումներ: Բանն այն է, որ կառավարման գործառույթների անջատ քննարկումը, որքան էլ հիմնավորված է ու տեղին իմացության խորության ապահովման առումով, այդուհանդերձ, հղի է այս կամ այն գործառույթի դերի ու նշանակության գերազնահատման սխալով: Դիալեկտիկական մոտեցումը թույլ է տալիս տեսնելու դրանք որպես ամբողջության օրգանական բաղադրիչներ՝ իրենց ներքին կապերի, միջնորդավորումների և փոխակերպումների մեջ:

Մասնավորապես, կարևոր է հասկանալ, որ ամեն մի գործառույթ, որքան էլ ինքնին բարդ ու բազմաբովանդակ լինի, ճանաչողական մեծ հետաքրքրություն ներկայացնի, կարևոր դերակատարում ունենա կառավարման ողջ գործընթացի իրականացման մեջ, որոշակի կախվածություն ունի է մյուս գործառույթներից: Այսպես, անվիճարկելի է թվում առաջին գործառույթի՝ պլանավորման վճռորոշ դերը: Մինչդեռ, առանց վերջին գործառույթի՝ վերահսկողության լիակատար իրականացման, խոսք չի կարող լինել լիարժեք, հիմնավոր պլանավորման մասին. չէ՞ որ վերահսկողությունը, հետադարձ կապի ձևով, ճշգրտում է բուն պլանավորումը:

նպատակադրումը, կանխատեսումը, նպատակի ու դրա իրականացման միջոցների համապատասխանությունը և այլն: Կամ՝ շահամիտումը, որպես համակարգ, որոշակի դրսևորում է ստանում, իր արդյունավետությունն ապացուցում՝ կախված առկա կազմակերպվածության առանձնահատկություններից, ինչպես նաև նույն այդ վերահսկողության ձևերից ու եղանակներից:

Այսպիսով՝ կառավարման գործառույթները, ժամանակի և տարածության մեջ առանձնացված լինելով, մեկ, միասնական ամբողջություն են կազմում, ներքնապես փոխկապված են ու ենթադրում են միմյանց առկայությունը, իմաստ ու նշանակություն են ստանում որպես ամբողջության անքակտելի մաս, կառավարման ամբողջական գործառույթյան ու զարգացման տեսանկյունով:

2. Կառավարման ամբողջականության սկզբունքը

Կառավարման իրողության ուսումնասիրման կարևոր փիլիսոփայական-մեթոդաբանական սկզբունքներից մեկը պիտի համարել կառավարման բովանդակ խնդիրների վերլուծությունը ամբողջականության դիրքերից:

Կառավարման ոչ մի համակարգ չի կարող արդյունավետ գործառել, ոչ էլ ներդաշնակ զարգանալ, եթե խաթարված է համակարգի ամբողջականությունը: Իսկ վերջինս ապահովվում է կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի փոխլրացման շնորհիվ:

Այսպես, կառավարման սուբյեկտի գործողությունները (այլանավորում, կազմակերպում, շահամիտում, միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորում, վճիռների կայացում, վերահսկում և այլն) ուղղված են կառավարման օբյեկտի վարքի նպատակասլաց կարգավորմանը: Իրենց հերթին, կառավարման օբյեկտի գործողությունները հետադարձ կապի դեր են կատարում, հիմք են տալիս եզրակացնելու օբյեկտի նպատակադրումների իրականացման որակի մասին:

Եթե հնարավոր է արձանագրել, որ տվյալ երևույթը կառավարվում է, ուրեմն գոյություն ունի սուբյեկտի և օբյեկտի գործողությունների որոշակի համապատասխանություն, կառավարման ամբողջականությունն ապահովող փոխլրացում: Օրինակ՝ «բժիշկ – հիվանդ» համակարգը կառավարվում է, եթե բժիշկը (սուբյեկտը) իր

գործողությունները մշտապես հարաբերակցում է հիվանդի վիճակի փոփոխությունների հետ: Իսկ հիմնարկի պետը, որ կարգադրություններ է անում, առանց վերահսկելու դրանց կատարման ընթացքը, կառավարում է սուս ձևակաճորեն, այլ ոչ փաստացի: Նմանապես, եթե ճարտասանը հաշվի չի առնում ունկնդիրների վերաբերմունքը կամ էլ սխալ է գնահատում իրավիճակը, ապա դժվար է եզրակացնել, թե նա կառավարում է լսարանը:

Կառավարման ամբողջականությունը խախտվում է ոչ միայն սուբյեկտի սխալ գործողությունների, այլև օբյեկտի յուրահատկությունների հետևանքով: Վերջինս կարող է համարժեքորեն չարձագանքել սուբյեկտի կառուցողական ջանքերին և նույնիսկ՝ դիմադրել: Իսկապես, եթե հիվանդը կորցրել է ապրելու իմաստը, չի ուզում ապաքինվել, ապա անենահրաշագործ բժիշկն անգամ անզոր է նրան ոտքի կանգնեցնել: Խաթարված է կառավարման ամբողջականությունը, բժիշկն ու հիվանդը միասնական համակարգ չեն կազմում: Նմանապես՝ եթե հիմնարկի աշխատակազմը բացասաբար է տրամադրված նորանշանակ պետի նկատմամբ, ապա նրա գիտելիքներն ու հմտությունները քիչ օգտակար են արդյունավետ կառավարում ապահովելու համար:

Կառավարման համակարգերի դիտարկումը սուբյեկտ-օբյեկտային փոխլրացման սկզբունքով՝ թույլ է տալիս համադրել տեսության մեջ ավանդաբար տարբերակվող համակարգային և իրավիճակային մոտեցումները: Կարելի է, կարծում ենք, համաձայնել այն տեսակետին, թե «գիտական մենեջմենթի ամբողջ պատմությունը կարող է դիտարկվել որպես շարժում այդ երկու բևեռների միջև» [192, էջ 88], սակայն հենց ամբողջականության ըմբռնման շնորհիվ է, որ այդօրինակ շարժումը զերծ է մնում մոտեցումների անպտուղ հակադրումից և, ընդհակառակը, ապահովում դրանց ներդաշնակությունը: Կարելի է ասել, որ համակարգային մոտեցումն արձանագրում է կառավարման՝ ամբողջություն լինելու հանգամանքը, իսկ իրավիճակային մոտեցումը շեշտադրում է կառավարման ընթացիկ-իրադրական առանձնահատկությունը:

Ասելով, թե ամեն մի համակարգ ամբողջություն է, մենք «ամբողջություն» հասկացությամբ արտահայտում ենք սուբյեկտի ու օբյեկտի՝ որպես առանձին ենթահամակարգերի, բաղադրամասերի փոխադարձ կապվածության հանգամանքը: Իսկ ամբողջականությունը, այս առումով, բուն համակարգ-ամբողջության որակական բնութագիրն է: Այլ կերպ ասած՝ կառավարման ամբողջությունը արձանագրում է առավելապես համակարգի գոյությունը, իսկ ամբողջականությունը՝ գործառությունը:

Արդ՝ կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի փոխլրացման տեսակից ելնելով՝ կարող ենք եզրակացնել համակարգի ամբողջական որակական փիճակի մասին: Դժվար չէ համոզվել, որ կարող է գոյություն ունենալ սուբյեկտ-օբյեկտային փոխլրացման չորս տեսակ:

Առաջին՝ և՛ սուբյեկտը, և՛ օբյեկտը դրական միտում ունեն, այսինքն՝ սուբյեկտը բարերար, կառուցողական ջանքեր է գործադրում, ձգտում առավելագույնս արդյունավետ կառավարել, իսկ օբյեկտը, իր հերթին, բնորոշվում է աճի, առաջընթացի, զարգացման ուղղվածությամբ, ինքնակարգավորման բարերար ներուժով: Օրինակները բազում են. ամեն մի բարգավաճող կազմակերպություն խարսխված է սուբյեկտի և օբյեկտի դրական փոխգործողությունների վրա: Սա կառավարման համակարգի այն ամբողջությունն է, երբ, ասենք, ոչ միայն բժիշկն է բուժման հիմնավորված ընթացք ընտրել, այլև հիվանդն ինքն է կրքոտ կերպով ցանկանում ապաքինվել, կամ՝ ոչ միայն հիմնարկի ղեկավարն է ճիշտ ռազմավարություն և մարտավարություն կիրառում, այլև նրա ենթականերն են լեցուն եռանդուն գործելու ցանկությամբ:

Երկրորդ՝ և՛ սուբյեկտի գործողություններն են վնասակար, անարդյունավետ, ավերիչ, և՛ օբյեկտն ինքնին տրոհման, փլուզման միտում ունի: Օրինակ՝ ապաշնորհ ղեկավարը կանգնում է կազմալուծվող տնտեսության գլուխ, կամ՝ վթարային և վատթարացող իրավիճակում կազմակերպության ղեկավարը սխալ վճիռներ է կայացնում, փիճակն առավել վատթարացնող քայլեր կատարում:

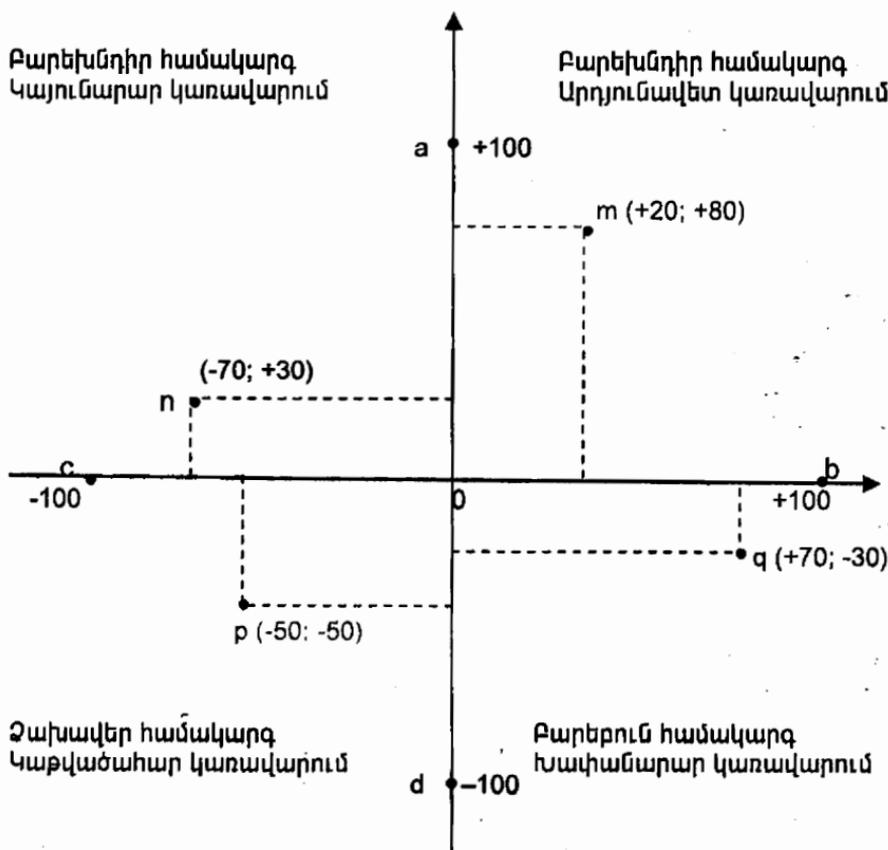
Երրորդ՝ զուգադրվում են բացասական ուղղվածության օբյեկտը և դրական դիրքորոշման տեր սուբյեկտը: Քայքայված տնտեսության բարեհաջող վերականգնումը, սնանկության եզրին հայտնված կազմակերպության գործերի արմատական շտկումը, քառսից կարգավորվածությանն անցումը արգասիք են կառավարման սուբյեկտի բարեփոխիչ դիրքորոշման և համարժեք գործողությունների:

Չորրորդ՝ ինքնին դրական ուղղվածություն, ինքնակարգավորման հակում ունեցող օբյեկտը հայտնվում է անհաջող, վնասաբեր, կազմալուծիչ սուբյեկտի իշխանության ներքո: Ապաքինվող հիվանդին ձախողակ բժիշկը մահվան կարող է հասցնել, համերաշխ աշխատող խումբը կարող է պառակտվել ղեկավարության կադրային սխալ քայլի պատճառով, շահավետ գործը կարող է տապալվել անհաշվենկատ միջամտության հետևանքով և այլն:

Այսպիսով, ստացանք կառավարման ամբողջականության չորս որակական փուլերի պատկերը, որն ավելի պարզ և ուսանելի կդառնա, եթե ներկայացնենք ուղղանկյուն կոորդինատների միջոցով (տե՛ս գծանկար 1.2.1): Հորիզոնական առանցքի վրա տեղա-

դրելով կառավարման օբյեկտի ինքնուրույնության չափը (այլ կերպ ասած՝ կառավարման ամբողջականության ապահովման մեջ մասնակցության աստիճանը), իսկ ուղղաձիգ առանցքի վրա՝ կառավարման սուբյեկտինը, ստանում ենք կառավարման համակարգի չորս ամբողջություն (սուբյեկտ-օբյեկտ փոխկապակցվածության տեսակ), որոնցից յուրաքանչյուրում կառավարման ամբողջականությունը (սուբյեկտ-օբյեկտ փոխլրացումը) յուրովի է դրսևորվում:

Կառավարման բովանդակ տարածքը, ըստ սուբյեկտ-օբյեկտային փոխլրացման տեսակների, տրոհվեց չորս որակական դաշտերի: Առաջինը երկկողմանի դրական լրացման շնորհիվ առաջացող կառավարման այն ամբողջությունն է, որ կարելի է անվանել «բարեպատշաճ» (լատիներեն համարժեքը՝ «օպտիմալ»):



Գծանկար 1.2.1

Ավելորդ չէ նկատել, որ այս և մյուս անվանումները վկայում են հայոց լեզվի բառակազմական անսպառ կարողությունների մասին՝ այս անգամ կառավարման ընդհանուր տեսության եզրաբանության զարգացման հարցում: Մասնավորապես՝ «բարի» (ինչյունափոխված՝ «բարե») բաղադրիչը հրաշալի է արտահայտում կառավարման սուբյեկտի դրական դիրքորոշումը, ստեղծագործ, արարիչ մղումը, իսկ «պատշաճ»-ը, իր հերթին, ստույգ բնորոշում է կառավարման օբյեկտի ներքին ուղղվածությունը: Ահավասիկ, սուբյեկտի դրական պատրաստակամությունը և օբյեկտի դրական պատրաստակամությունը ապահովում են կառավարման համակարգի այն ամբողջականությունը, որն ընդունված է անվանել «արդյունավետ (էֆեկտիվ) կառավարում»: Իրոք, սովորաբար առանց հստակ սահմանման ու մեկնաբանման գործածվող այս բառակապակցությունը ստանում է, քննարկվող մոտեցման լույսով, միանգամայն որոշակի բացատրություն. հենց այս դաշտում է, որ կառավարողի գործադրած իշխանական որևէ լծակ առավել ազդեցիկ ու արդյունավետ է լինում համակարգի գործառության և զարգացման համար:

Երկրորդ դաշտում ներկայացված է կառավարման համակարգի այն ամբողջությունը, որտեղ սուբյեկտի բարեփոխիչ գործունեությունը հանդիպում է օբյեկտի դիմադրությանը, կազմալուծող, ջլատող, քայքայող ուղղվածությանը: Արդ՝ ձգտելով անվանումների միօրինակությանը, ինչպես նաև հաշվի առնելով, որ կառավարման մեջ վճռորոշը, վերջիվերջո, սուբյեկտի բռնած դիրքն ու ձեռնարկած գործողություններն են, մենք տվյալ համակարգը կարող ենք կոչել «բարեխնդիր» (կոնստրուկտիվ): Սուբյեկտը խնդիր ունի շտկելու իրավիճակը, կայունացնելու, հնարավորինս չեզոքացնելու կառավարման օբյեկտի բացասական ուղղվածությունը: Սուբյեկտ-օբյեկտ այսօրինակ լրացումը «կայունարար» (ստաբիլիզացիոն) կառավարումն է: Ի տարբերություն կառավարման համակարգի ամբողջականության նախորդ տեսակի՝ այստեղ սուբյեկտը առավելազույն կարող է ձգտել կայունություն հաստատելու, քանի որ օբյեկտի հակազդեցությունն անիրական է դարձնում ավելին անելու նպատակադրումը: Ուստի այն ծրագրերը, որոնց հեղինակները անտեսում են այդ իրողությունը, անխուսափելիորեն դատապարտված են տապալման: Կառավարման սուբյեկտի ամենամեծ ցանկության ու խանդավառության պարագայում անգամ, հռչակված «բարեփոխումները» ցանկալի արդյունքի չեն հանգեցնի, եթե սթափ չեն գնահատվում օբյեկտի յուրահատկությունները: Նույնն է, թե բժիշկը ցանկանա բուժել մահացող հիվանդին՝ արհամարհելով ախտորոշման իրողությունը, կամ թե հրշեջները փորձեն հանգցնել

հրդեհին այն փուլում, երբ այլևս բացարձակապես հնարավոր չէ անել:

Երրորդ դաշտում կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի երկուստեք բացասական ուղղվածությամբ ձևավորված այն համակարգն է, որը կարող ենք անվանել «ծախսավեր» (նեգատիվ): Համապատասխանաբար՝ ինքնին կազմալուծման ներքին միտում ունեցող օբյեկտի վրա սուբյեկտի նույնպես կազմալուծիչ ներազդեցությունը, որպես կառավարման ամբողջականություն, այլ բնորոշում, բնականաբար, չի կարող ստանալ, քան «կաթվածահար»-ը: Իրոք, մենք գործ ունենք կաթվածահար անող (պարալիզացիոն) կառավարման հետ, երբ, օրինակ, ծանր հիվանդին բժշկը սխալ բուժում է նշանակում և դրանով հասցնում մահվան դուռը, կամ երբ սնանկացման եզրին գտնվող բանկի կառավարչի սխալ որոշման հետևանքով բանկը փլուզվում է:

Վերջապես, կառավարման այն ամբողջությունը, որտեղ սուբյեկտը բացասական, վնասակար դերակատարում ունի, սակայն օբյեկտն իր իսկ բնույթով բարենպաստ զարգացման, աճի, ինքնակարգավորման ներուժ և կողմնորոշում է դրսևորում, կարող է կոչվել «բարեբուն» (պոզիտիվ կողմնորոշված): Իր հերթին, վերստին ելնելով երկու ենթահամակարգերի փոխլրացման մեջ սուբյեկտի վճռորոշ դերից (տվյալ դեպքում՝ վնասակար, կազմալուծիչ, խափանարար), լիովին հիմք ունենք համակարգի ամբողջականությունը բնութագրելու որպես «խափանարար (դեստրուկտիվ) կառավարում»: Այս դաշտում, որքան մեծանում է սուբյեկտի միջամտության աստիճանը, այնքան ցայտուն է դառնում նրա գործողությունների վնասակար բնույթը: Ակնհայտ է, որ կառավարման համակարգի բարեհաջող գործառության դիրքերից, տվյալ դաշտում ավելի գերադասելի է ղեկավարման բարձիթողի (լիբերալ) ոճը, քան միահեծան (ավտորիտար). որքան քիչ է տեղյակ լինում այդպիսի պետը իր հիմնարկի գործերից, այնքան դյուրին են նրա աշխատակիցները ինքնուրույն հաղթահարում դժվարությունները:

Կառավարման համակարգերի որակական ամբողջության (սուբյեկտի և օբյեկտի փոխկապակցվածության) առավել պատկերավոր ներկայացման նպատակով բերված գծանկարում արված են տառային նշանակումներ, որոնց մի մասը արտահայտում է համակարգի ծայրահեղ, սահմանային վիճակները, մյուս մասը՝ ընթացիկ պահերը:

ա կետը (կոորդինատները՝ 0; +100) այն վիճակն է, երբ դեռ փաստացի կառավարման օբյեկտ գոյություն չունի կամ էլ լիովին ենթարկված է սուբյեկտի կամքին, և հենց սուբյեկտի մեջ է ամփոփ-

ված կառավարման ամբողջականությունը (ընդունենք դա 100 պայմանական միավորի չափով). սա Աստվածն է արարչագործության պահին, գյուտարարն է՝ տակավին դեռ առարկայացում չստացած իր մտահղացումով, դասախոսն է՝ լսարան մտնելու պահին (չէ՞ որ լսարանն առայժմ լոկ սրահ է, և դասախոսն է հենց համակարգաստեղծ սկիզբը, որ իր գործողություններով պիտի հավաքվածներին կազմակերպի ու վերածի լսարանի՝ ունկնդիրների բազմության, այնուհետև՝ կառավարի «դասախոս – լսարան» միասնական համակարգը):

Ե կետը (+100; 0) արտահայտությունն է այն իրավիճակի, երբ սուբյեկտի դերը զրոյի է հասցված, իսկ օբյեկտը բացարձակապես ինքնակառավարվող է. սա բնությունն է՝ որպես ինքն իր պատճառ (causa sui). զարման գալստյան մեջ, օրինակ, որևէ սուբյեկտ մասնակցություն չունի:

Ե-ն բնորոշում է վերստին օբյեկտի բացարձակ ինքնաբավ լինելը և սուբյեկտի չգոյությունը կամ մասնակցության իսպառ բացակայությունը, սակայն այս անգամ օբյեկտն ունի բացասական, ավերիչ ուղղվածություն. սա երկրաշարժն է (նկատենք, որ երկրաշարժը, տարերային մյուս աղետները բացասական, ավերիչ երևույթ են սոսկ մարդակենտրոն ընկալման առումով), սողանքը, հրաբուխը, ինչպես նաև մարդկային ամբոխի անկառավարելի (զուր չի ասված՝ «տարերային») վարքը:

Վերջապես՝ Ժ կետը (0; -100) նշում է այն վիճակը, երբ ամեն ինչ ամփոփված է դարձյալ սուբյեկտի մեջ, սակայն այս անգամ՝ չար հանճարի, կործանարար կամքի, իսկ օբյեկտը կամ չկա, կամ բոլորովին զուրկ է ինքնուրույնությունից:

Ի տարբերություն թվարկված կետերի, որոնք պայմանական են (թեպետ կոչված են պատկերելու իրական երևույթներ), հաջորդ կետերը արտահայտում են կառավարման համակարգի միանգամայն իրական վիճակները: Այսպես՝ Պ կետում (+20; +80) կառավարման արդյունավետությունն ապահովված է սուբյեկտի և օբյեկտի մասնակցության 80:20 հարաբերակցությամբ, այսինքն՝ կառավարողի ջանքերն անհամեմատ կարևոր դեր են կատարում (թեև առանց միտումի պարզաբանման հնարավոր չէ եզրակացնել հետագա տեղաշարժի մասին): Ռ կետը կայունարար կառավարման դաշտում է (-70; +30), ցուցադրում է սուբյեկտի բարեփոխիչ և օբյեկտի կազմալուծիչ ուղղվածության որոշակի համադրումը (դարձյալ՝ միայն փաստի արձանագրումը դեռ բավարար չէ համակարգի տիրապետող միտումը գնահատելու համար): Ք կետում (-50; -50) սուբյեկտն ու օբյեկտը հավասարապես մեղավոր են կաթվածահար

վիճակի համար: Վերջապես q կետում ($+70$; -30) կառավարման համակարգի ամբողջությունը բնութագրվում է օբյեկտի բարերար մասնակցության (70) և սուբյեկտի վնասակար մասնակցության (30) հարաբերակցությամբ:

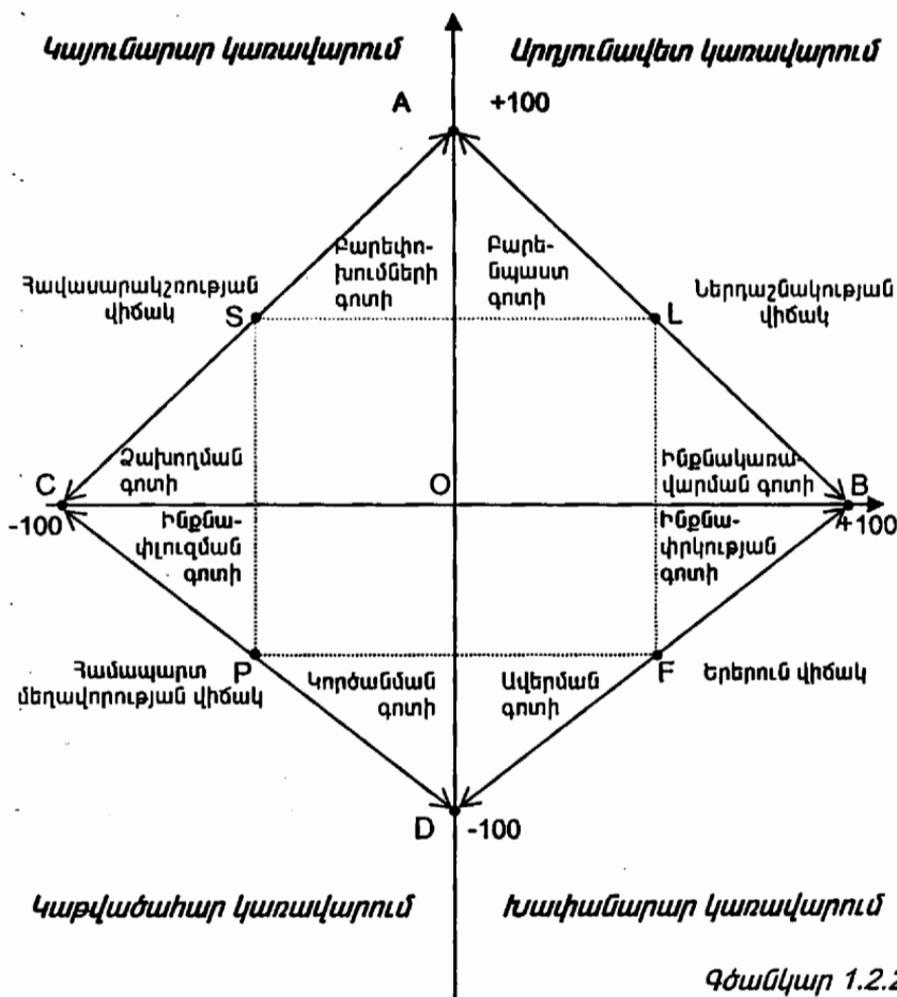
Արդ՝ վերլուծության տրամաբանությունը պահանջում է ներհամակարգային փոխկապակցվածության պարզաբանումից անցնել փոխլրացմանը, այսինքն՝ կառավարման համակարգի շարժուն (դինամիկ) հատկանիշների ուսումնասիրությանը:

Դարձյալ դիմենք ուղղանկյուն կոորդինատներին (տե՛ս գծանկար 1.2.2): Ըստ կառավարման սուբյեկտի և կառավարման օբյեկտի փոխադարձ լրացման փոփոխության՝ կարող ենք արձանագրել ութ հնարավոր ուղղություն՝ ութ վեկտոր: Այսպես՝ AB-ն ցույց է տալիս արդյունավետ կառավարման մեջ օբյեկտի մասնակցության աճը և, համապատասխանաբար, սուբյեկտի մասնակցության նվազումը: Հակադիր վեկտորը՝ BA-ն, բնականաբար, հակառակ գործընթացներն է ցուցադրում: Նույն կերպ՝ AC և CA, CD և DC, DB և BD վեկտորները համապատասխան դաշտերում:

Վեկտորի ներմուծումը, այսինքն՝ սուբյեկտ-օբյեկտ փոխլրացման փոփոխականության հանգամանքը, մեզ թույլ է տալիս պարզելու կառավարման ամբողջականության քննարկված որակական չորս տեսակների (կամ՝ դաշտերի) ներքին տարբերակվածությունը՝ ըստ փոխլրացման որոշակի հարաբերակցության և որոշակի շարժի (ուղղվածության):

Արդ՝ ամեն մի դաշտում առկա է յուրօրինակ հավասարակշռության վիճակ, որտեղ սուբյեկտ-օբյեկտ հարաբերակցությունը $50:50$ է լինում, իսկ երբ հարաբերակցությունը խախտվում է հօգուտ դրանցից մեկի, ապա կառավարման համակարգը այլ գոտի է տեղաշարժվում՝ չփոփոխելով իր որակական բնութագիրը: Այդ վիճակները նշանակված են հետևյալ կետերով՝ L ($+50$; $+50$), S (-50 ; $+50$), P (-50 ; -50) և F ($+50$; -50):

Արդյունավետ կառավարման դաշտում համապատասխան վիճակը կարող ենք բնութագրել որպես «ներդաշնակ կառավարում»: Իրոք, այս տիրույթում է, որ սուբյեկտի բարենպաստ գործողությունները և օբյեկտի դրական, արգասավոր ուղղվածությունը ոչ միայն համընկնում են, այլև հավասարաչափ են: Համակարգի ամբողջականության մեջ ամեն մեկն անում է ճիշտ այնքան, որքան հարկավոր է արդյունավետությունն ապահովելու համար, միաժամանակ՝ չզրկելով մյուսին նույն հնարավորությունից:



Ներդաշնակ կառավարման վիճակը մարմնավորումն է Պլատոնից մինչև Չենրի Ֆորդ կրկնվող կարևորագույն մի սկզբունքի՝ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»։ ձևափոխելով՝ կարող ենք ասել՝ «ճիշտ սուբյեկտը՝ ճիշտ օբյեկտին»։ Պատահական չէ, որ կիբեռնետիկայի հիմնադիր Նորբերտ Վիները շատ նման մի սկզբունք է առաջարկել որպես բոլոր սոցիոտեխնիկական համակարգերի կառավարման գլխավոր կանոն՝ «Մարդուն՝ մարդկայինը, մեքենային՝ մեքենայականը» [107]:

Ներդաշնակ կառավարման վիճակից տատանումները երկու ուղղությամբ են լինում՝ կամ կառավարողի դերն է աճում և համակարգը հայտնվում է բարենպաստ գոտում, կամ, ընդհակառակը, մեծանում է կառավարողի ինքնուրույնության չափը և համակարգը տեղափոխվում է ինքնակառավարման գոտի:

Քանի որ չի խախտվում համակարգային ամբողջությունը՝ արդյունավետ կառավարման ընդհանուր բնույթը, մեր գործածած անվանումները, կարծում ենք, լիովին հիմնավորված են: Այսպես, թեպետ բարենպաստ գոտում աճում է սուբյեկտի դերը և նվազում օբյեկտինը, սակայն անփոփոխ է սուբյեկտի գործողությունների բարենպաստ, դրական ուղղվածությունը. սուբյեկտը մեծացնում է իր մասնակցության չափը, որպես կանոն, ժամանակավոր, որոշակի խնդիրներ լուծելու նպատակով՝ պահպանելով ներդաշնակ վիճակին վերադառնալու միտումը, այլ կերպ ասած՝ վճռորոշ է AL վեկտորը: Օրինակ, երբ նորանշանակ վարչապետը կառուցվածքային և կադրային փոփոխություններ է կատարում, այդ քայլով և այդ փուլում խիստ մեծացնելով իր պատասխանատվությունը, ապա դա ոչ թե ինքնանպատակ է, այլ միջոց՝ կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու՝ վերստին ներդաշնակ կառավարման վիճակին վերադառնալով:

Ինչ վերաբերում է ինքնակառավարման գոտուն, որ կարող ենք նաև անվանել «իդեալական կառավարում», ապա սա այն վիճակն է, որտեղ սուբյեկտի անմիջական կառավարչական ներագդեցությունը միտում ունի ավելի ու ավելի միջնորդված դառնալու:

Դա է հենց «մարդ – տեխնիկա» համակարգի զարգացման գլխավոր միտումը, այն է՝ «սուբյեկտ – միջոց – առարկա» հարաբերակցության մեջ սուբյեկտի նպատակներն ու կարողություններն աստիճանաբար առարկայանում, փոխանցվում են միջոցին, և վերջինս ավելի ու ավելի ինքնուրույն է գործում՝ իրականացնելով, անշուշտ, սուբյեկտի նպատակադրումները:

Նույնն է սոցիալական համակարգերի առումով. ինչպես հայտնի է, բարձր մակարդակի ղեկավարը աշխատանքային օրվա ընթացքում անձամբ կարող է կառավարել սահմանափակ քանակով ենթակաների, ուստի և նա իր կառավարչական լիազորությունների մի մասը արտոնում է միջին և ստորին մակարդակի ղեկավարներին: Այս կերպ՝ պետական կառավարման համակարգում. բարգավաճ երկրներում բարձրագույն մակարդակի (քաղաքական) ղեկավարության անմիջական դերը տնտեսության արդյունավետ գործառության մեջ նվազում է:

Այսպիսով, որքան ներդաշնակ են միմյանց լրացնում սուբյեկտն ու օբյեկտը, որքան կարգավորված է նրանցից ամեն մեկի անելիքը, այնքան ուժեղանում է ներդաշնակ վիճակից ինքնակառավարմանն անցնելու միտումը, այսինքն՝ ցայտուն է դրսևորվում LB վեկտորը: Այնուհանդերձ, մերթ ընդ մերթ ուժեղանում է հակադիր՝ BL վեկտորը. նախ, սուբյեկտի դերը երբեք չի կարող իսպառ վերանալ (այս իմաստով՝ B կետը պայմանական նշանակում է), բացի այդ՝ կառավարման համակարգի արտաքին և ներքին միջավայրի փոփոխությունների, զանազան հանգամանքների առկայությամբ հարկ է լինում սուբյեկտի միջամտության մեծացման: Համակարգը տեղափոխվում է «ներդաշնակ», այնուհետև՝ «բարենպաստ կառավարման» գոտի. այդ տեղաշարժի ձևերը տարբեր են՝ «ռեյզանոմիկայի» կամ «թետչերիզմի» պես տնտեսական քաղաքականության արմատական փոփոխություններից, Ռուսաստանի Դաշնության վարչատարածքային կառավարման պուլտինյան կտրուկ վերածնունդներից մինչև պետական հեղաշրջումներ և միահեծան կառավարման ռեժիմի հաստատում:

Կայունարար կառավարման դաշտում սուբյեկտի բարեփոխիչ գործողությունները հավասարակշռելով օբյեկտի քայքայիչ ուղղվածությունը՝ գոյացնում են «հավասարակշռության վիճակը»: Սա, ինքնին հասկանալի է, այդքան կայուն չի կարող լինել, ինչպես ներդաշնակության վիճակը. կամ հաղթում է կառավարողի կամքը, առաջատար են դառնում նրա նպատակները, ուստի և համակարգը տեղափոխվում է «բարեփոխումների գոտի», կամ հաղթում է օբյեկտը, և համակարգը հայտնվում է «ծախողման գոտում» (այսինքն՝ կայունարար կառավարումը ծախողվում է): Համապատասխանաբար՝ այստեղ ցանկալի է ուժեղացնել SA վեկտորը և, ընդհակառակը, SC վեկտորի ուժգնացումը պիտի ահազանգի վիճակի վատթարացման մասին: Ի դեպ, «բարեփոխումներ» հասկացությունը, որ դարձյալ սովորաբար գործածվում է առանց ճշգրտման, նշանակում է, որ կառավարման սուբյեկտին հաջողվել է փոխել՝ բարեփոխել օբյեկտի բացասական, հոռի ուղղվածությունը. այս իմաստով սխալ է խոսել բարեփոխումների մասին արդյունավետ կառավարման դաշտում (քանի որ օբյեկտի վարքն արդեն դրական է կողմնորոշված):

Կաթվածահար կառավարման դաշտում կարող ենք առանձնացնել, այսպես կոչված՝ «համապարտ մեղավորության վիճակը», երբ համակարգի արդյունավետ գործառության, կազմալուծման համար սուբյեկտն ու օբյեկտը երկուստեք և հավասարապես են մեղավոր: «Կործանման գոտին» (PD վեկտորի ուժեղացումը) սուբ-

յեկտի վնասակար գործողությունների վճռորոշ դերն է բնութագրում, իսկ «**ինքնափլուզման գոտին**» արտահայտում է օբյեկտի քայքայման անկասելի ընթացքը (PC վեկտորը), որի համար արդեն սուբյեկտի ներազդեցությունը նվազող դեր է խաղում:

Խափանարար կառավարման դաշտում կառավարման օբյեկտի դրական ուղղվածության և սուբյեկտի վնասակար գործողությունների յուրօրինակ հավասարակշռությունը կարելի է անվանել «**երեւուն վիճակ**»։ այստեղ օբյեկտը դեռ «դիմադրում է» սուբյեկտի խափանարար գործողություններին: Եվ եթե, ինչ-ինչ հանգամանքների բերումով, դա հաջողվում է, ապա համակարգը տեղափոխվում է «**ինքնափրկության գոտի**» (տիրապետում է FB վեկտորը): Ասենք՝ աղտոտված բնական միջավայրն է ինքնամաքրվում, հիվանդն է ապաքինվում՝ իր ներքին ուժերի շնորհիվ, շուկան է ինքնակարգավորվում և այլն: Իսկ եթե, ընդհակառակը, սուբյեկտին է հաջողվում իր գործելակերպը պարտադրել, ապա կառավարման համակարգը հայտնվում է «**ավերման գոտում**» (գերիշխում է FD վեկտորը):

Այսպիսով, կառավարման ամբողջականության վերլուծությունը հնարավորություն է ստեղծում փաստորեն մոդելավորելու համակարգի որակական վիճակները և դրանց կառավարման բազմազան խնդիրների լուծման եղանակները: Կառավարման վիճակի մասին որևէ եզրակացություն անելուց և որոշակի քայլ կատարելուց առաջ հարկավոր է ճշտել, թե ո՞ր դաշտում է գտնվում համակարգը, այդ դաշտի հատկապես ո՞ր հատվածում, և ո՞րն է գերիշխող միտումը (փոփոխությունների վեկտորը):

Ակնհայտ է, օրինակ, որ ծախսողման գոտուց մեկեն անհնարին է անցում կատարել բարեփոխումների գոտի. բարեփոխումների նպատակադրում ունեցողը սկզբնապես պիտի հավասարակշռության վիճակին բերի համակարգը, այսինքն՝ նախ նվազեցնի օբյեկտի կազմալուծիչ միտումները, ապա՝ ստեղծի դրական ու բացասական միտումների մոտավոր հավասարազորություն, և նոր միայն փորձի ուժեղացնելու ամբողջ համակարգի բարեփոխման ուղղվածությունը:

Նույնը վերաբերում է համակարգային փոփոխություններին (նորից արձանագրենք, որ «համակարգային փոփոխություններ» հասկացությունը ևս գործածվում է առանց հստակ ձևակերպումների):

Մասնակի շտկումներով անհնարին է, ասենք, խափանարար կառավարման դաշտից անցնել արդյունավետ կառավարման դաշտ. դա հնարավոր է միայն կառավարման սուբյեկտի դիրքորոշ-

ման և գործունեության արմատական շրջամաք (բացասականից՝ դրական):

Բացի դա, փոփոխություններ կատարելիս հարկավոր է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ ամեն մի փոփոխություն ունակ է եսպես ազդելու ամբողջ համակարգի վրա: Այլ կերպ՝ ամբողջականության ըմբռնումը պահանջում է ամեն մի նորամուծություն քննարկել ու գնահատել ոչ միայն տվյալ քայլով անմիջաբար ակնկալվող տեղաշարժի, այլև ամբողջ համակարգում կատարվելիքի առումով:

Կառավարման ամբողջականության սկզբունքը խախտելու դեպքում, հնարավոր է, որ համակարգի այս կամ այն հատվածային բարեհաջող փոփոխությունը ընդհանուր առմամբ բացասաբար անդրադառնա ամբողջ համակարգի գործառության վրա: Դրանում կարելի է հանդգնել ինչպես առանձին տնտեսավարող կազմակերպության ձախողման, այնպես էլ ամբողջ պետական վիթխարի համակարգի կործանման օրինակով. վերջինիս պատմականորեն առավել թարմ օրինակը ԽՍՀՄ փլուզումն է գորբաչովյան «վերակառուցման» հետևանքով:

Կառավարման համակարգի ամբողջականությունից ելնելով՝ կարող ենք պարզաբանել սուբյեկտի գործելակերպը, մասնավորապես՝ ճշտել, թե ղեկավարման ավանդաբար առանձնացվող երեք ոճերից (ժողովրդավարական, միահեծան, բարձիթողի) որն է ցանկալի տվյալ իրավիճակում գործադրել:

Քանի որ արդյունավետ կառավարման դաշտում համակարգի ամբողջականությունն ապահովվում է սուբյեկտի և օբյեկտի երկկողմանի դրական լրացմամբ, ապա այստեղ գերադասելի է ժողովրդավարական ոճը:

Միահեծան ոճին հակված սուբյեկտն անցանկալի է հատկապես բարենպաստ գոտում, որովհետև համակարգի գործառության մեջ սեփական մասնակցությունը ժամանակավորապես մեծացրած սուբյեկտը, այդ ոճի դեպքում, սովորաբար տրամադրված է լինում ամրապնդելու իր իշխանությունը և նույնիսկ բռնակալական միտումներ է դրսևորում:

Կայունարար կառավարման դաշտում, ամենայն հավանականությամբ, հենց միահեծան ոճն է հաջողության գրավականը, այլ ոչ ժողովրդավարականը:

Բարձիթողի ոճի ղեկավարումն էլ, ինչպես արդեն նշել ենք, ցանկալի է (առավել անվնաս է) խափանարար կառավարման դաշտում:

Մեկ օրինակ ևս, թե քննարկված մոտեցումը ինչպես կարելի է գործադրել կառավարմանն առնչվող մասնավոր խնդիրների պար-

զաբանման համար: Տեսության մեջ ընդունված է բախումները (կոնֆլիկտ) տարբերակել երկու տեսակի՝ կառուցողական (ֆունկցիոնալ) և ապակառուցողական, ընդամին՝ դրանց բացատրությունը միշտ չէ համոզիչ:

Մինչդեռ բերված գծապատկերը պարզից էլ պարզ դա ներկայացնում է. կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի միջև կառուցողական կարող է համարվել այն բնույթի բախումը, որը նպաստավոր է համակարգի ընդհանուր վիճակի բարելավման համար: Ակնհայտ է, որ այդպիսիք են այն բախումները, որոնք դրսևորվում են կայունարար և խափանարար կառավարման դաշտերում, եթե համակարգի տեղաշարժի միտումները բնորոշվում են CA և DB վեկտորներով:

Հակառակ պարագայում, այսինքն՝ AC և BD վեկտորների ուղեկցությամբ, այդ բախումները ստանում են ապակառուցողական բնույթ. դրանք իջեցնում են համակարգի որակական մակարդակը՝ համապատասխանաբար տանելով ձախողման և ավերման գոտիներ:

Իսկ արդյունավետ ու կաթվածահար կառավարման դաշտերում առհասարակ անհիմն է բախումներ արձանագրելը (եթե, իհարկե, «բախում» հասկացությունն ըմբռնում ենք համարժեքորեն՝ որպես կողմերի միջև շահերի ու գործողությունների հակամարտություն):

Կառավարման ամբողջականությունը կարելի է, այսպիսով, դիտարկել որպես կառավարման համակարգի կառուցման ու գործառության հիմնարար կազմակերպական սկզբունքներից մեկը:

Դա ապահովելու համար անհրաժեշտ են ոչ միայն որոշակի առարկայական պայմաններ, այլև իրենց՝ կառավարիչների որոշակի մտածելակերպ: Նկատի ունենք այն, որ ամբողջականության ըմբռնումը ամենից առաջ աշխարհայացքային կրթվածության խնդիր է:

Եթե կառավարիչը սոսկ նեղ մասնագիտացում ունի, ապա նրա համար դյուրին չէ ամբողջականության ապահովումը: Իհարկե, լավ պատրաստված մասնագետը սկզբունքորեն պատկերացում ունի իր աշխատանքի մասին, որպես ներքնապես տրոհված ամբողջության, այսինքն՝ տրամաբանորեն ու ժամանակային առումով միմյանց կապված գործողությունների մի համախումբ: Սակայն իրական կյանքում, կառավարչական ընթացիկ գործունեության մեջ, հատկապես փիլիսոփայական-աշխարհայացքային թերատության հետևանքով է, որ ամենալիարժեք մասնագետն անգամ կառավարման ամբողջությունը նեղացնում-սահմանափակում է այս կամ այն գործառույթով:

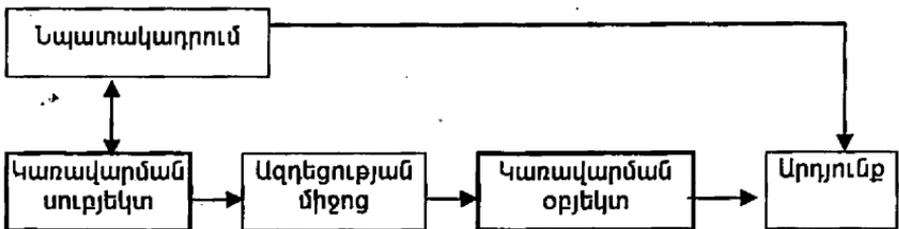
Այստեղ պիտի փնտրել կառավարաբանական բոլոր այն մոլորությունների արմատը, որոնց հեղինակները փորձել են ապավինել լոկ մեկ գործոնի՝ լինի թեյլորյան «Ժամանակային միավորների» որոնումը, թե «մարդկային հարաբերությունների» բարելավման սևեռուն գաղափարը: Այստեղ է նաև այն երևույթի արմատը, որն Ադամ Սմիթը շատ դիպուկ է բնութագրել որպես բարեփոխիչի «անմիտ ինքնավստահություն» [225, էջ 230], պատմության ընթացքում բազմիցս կրկնված այն իրավիճակը, երբ ամենաբարի մոլումներով սկսող առաջնորդ-նորարարը վերածվում է մանրախնդիր, անհանդուրժող բռնակալի:

Միով բանիվ՝ կառավարման համակարգերի գործառության և զարգացման վերլուծությունը համակարգի ամբողջականության դիրքերից շատ խոստումնալից ու հեռանկարային է թե՛ կառավարման ընդհանուր տեսության, թե՛ առանձին հարցերի քննարկման համար:

3. Կառավարումը որպես միջնորդավորում

Արդեն քննության ենք առել կառավարման հիմնական գործառույթների փիլիսոփայական վերլուծության հարցը, պարզաբանել նաև կառավարման ամբողջականության սկզբունքը: Վերջինս, որպես փիլիսոփայական հետազոտության մեթոդաբանական սկզբունք, պահանջում է ուսումնասիրել իրավիճակը ըստ կառավարման սուբյեկտի և կառավարման օբյեկտի փոխադարձ լրացման առկա տեսակի, դրա փոփոխության տիրապետող միտումի և այլն: Սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության հաջորդ կարևոր սկզբունքը միջնորդավորումն է, ինչը պայմանավորված է բուն կառավարման գործընթացի էությամբ:

Կառավարման գործընթացը կարելի է պատկերել հետևյալ կերպ՝



Եթե կառավարողն ունակ լիներ իր նպատակադրումը՝ ուղղակիորեն իրականացնելու (այսինքն՝ գործեր «նպատակադրում» → արդյունք» ուղղակի անցումը), ապա նա կարիք չէր ունենա կառավարման օբյեկտի վրա ներազդելու: Կառավարումը սկսվում է այն պահից, երբ որևէ մեկը ինչ-որ գործ անձամբ անելու փոխարեն (անձամբ անելիս՝ կառավարում, որպես սուբյեկտ-օբյեկտային փոխազդեցության տեսակ, առհասարակ գոյություն չունի), դա հանձնարարում է մեկ ուրիշին: Այլ կերպ ասած, կառավարման սուբյեկտը օբյեկտի կարիքն ունի հանուն իր սեփական նպատակադրումների իրականացման:

Կառավարման այդօրինակ բնույթը, այսինքն՝ կառավարման գործընթացում միջնորդավորման անխուսափելիության հանգամանքը տակավին Արիստոտելն է հստակորեն արձանագրել: Շարադրելով ստրկական աշխատանքի անհրաժեշտության իր նպատակաբանական (տելեոլոգիական) հիմնավորումը՝ նա, ի թիվս այլ փաստարկների, նշում է. «Եթե ամեն մի գործիք ունակ լիներ ինքնուրույն կատարելու իրեն բնորոշ աշխատանքը՝ ըստ նրան տրված հրամանի կամ նույնիսկ կանխելով հրամանը, ապա ո՛չ ճարտարապետը բանվորների կարիք կզգար, ո՛չ էլ տերերին ստրուկներ հարկավոր կլինեին» [86, էջ 381]:

Միջնորդավորման գործունեությունը, այսինքն՝ ուրիշի վարքի կառավարումը, ընդհանուր հետազոտական խնդիր է բազմաթիվ գիտությունների համար, այնպես որ դրան նվիրված հոգեբանական, սոցիոլոգիական, տնտեսագիտական, մանկավարժական, ճարտասանական, կառավարաբանական ծավալուն գրականություն կա: Ճիշտ է, բուն «միջնորդավորում» հասկացությունը չի առանձնացվում (դարձյալ՝ երևույթի փիլիսոփայական թերի պարզաբանումն է պատճառը), այլ գործածվում է «կառավարման մեթոդներ»-ը: Վերջինս, ըստ մեր հայեցակարգի, հենց բնորոշում է միջնորդավորման տեսակները մասնավոր գիտական ճանաչողության ասպարեզում:

Կառավարման մեթոդներն ընդունված է տարբերակել տնտեսականի, վարչակազմակերպականի և սոցիալ-հոգեբանականի [33, էջ 190-204]: Ավելի մանրամասն՝ դրանք կառավարողի իշխանական լծակներն են՝ հարկադրանքը, վարձատրությունը, հեղինակության և անձնական օրինակի ուժը, համոզումը, ավանդույթը և այլն:

Միջնորդավորման օբյեկտի վրա ներազդեցության միջոցների դասդասման ուրիշ հիմքեր էլ են հնարավոր՝ ըստ տևողության (եր-

կարատե կամ կարճատե, անփոփոխ կամ անցողիկ), ձևայնացման աստիճանի (խստիվ ձևակերպված կամ հեղհեղուկ, իրավական կամ բարոյական), հաղորդման եղանակի (ուղղակի կամ անուղղակի, խոսքային կամ ոչ խոսքային), հիմնավորվածության բնույթի (տրամաբանական կամ հուզական) և աստիճանի, շահամիտման տեսակի, հրատապ պահանջմունքի և այլն:

Անտարակույս, սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության միջնորդավորման մասնավոր գիտական մոտեցումները արժեքավոր են փիլիսոփայական վերլուծության համար, սակայն վերջինս իր յուրահատկությունն ունի: Ի՞նչ կերպ է կառավարման օբյեկտը (անհատ կամ հավաքական) ընկալում և իմաստավորում իր հանդեպ գործադրվող ներազդեցության այս կամ այն միջոցը: Ի՞նչ կերպ են միմյանց հարաբերակցում այդ միջոցն ու օբյեկտի իմաստային ոլորտը (նպատակները, կենսական արժեքները, դիրքորոշումը և այլն): Որքանո՞վ է ներդաշնակ գործադրված միջոցը օբյեկտի սեփական նպատակներին, ուստի և՛ որքանո՞վ է հիմնավորված ու նպատակահարմար հատկապես տվյալ միջոցի գործադրումը: Եվ այս հարցերի հանրագումարը՝ որքանո՞վ է արդյունավետ այդօրինակ միջնորդավորումը, այսինքն՝ որքանով է արդյունավետ կառավարումը:

Հիշեցնենք կառավարման փիլիսոփայական դիտարկման բուն էությունը. կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության մի ուրույն տեսակ է, երբ կառավարող սուբյեկտը ձգտում է ազդել կառավարվող օբյեկտի վրա, ուղղորդել նրա վարքը միանգամայն որոշակի նպատակի իրականացմանը: Ասելով փոխհարաբերություն՝ մենք ընդգծում ենք սուբյեկտ – օբյեկտ հարաբերության երկկողմանի բնույթը, այլ կերպ ասած՝ կառավարման օբյեկտի՝ մարդու կամ մարդկանց խմբի սուբյեկտային հատկանիշը, ընդ որում՝ երկու իմաստով: Նախ՝ հետադարձ կապի առկայությունը, երբ ենթական ինքը որոշակիորեն ազդում է ղեկավարի վրա, երկրորդ՝ օբյեկտը ինքը հանդես է գալիս որպես գործունյա սկիզբ՝ արդեն գործադրելով աշխատանքի միջոցներ, ազդելով աշխատանքի առարկայի վրա, հետամուտ լինելով որոշակի նպատակների իրականացմանը:

Տեսական ու գործնական մեծ արժեք ունի հետադարձ կապի ուսումնասիրությունը: Հետադարձ կապը կարող է լինել ենթակաների որոշակի վերաբերմունքի դրսևորում կառավարողի հանդեպ. այդ հակադարձ իշխանական կախվածությունը որոշ հեղինակներ անվանում են «ենթակաների իշխանություն» [33, էջ 306; 177, էջ 465]: Պակաս կարևոր չէ բուն կառավարչական խնդիրը, այն է՝ ազ-

դելով կառավարվող օբյեկտի վրա, ինքը՝ կառավարող սուբյեկտը, որքանով է հաշվի առնում կառավարվողի սուբյեկտայնությունը: Այս առումով վերը հիշատակեցինք կառավարման հոգեբանների ձևակերպած «արծագանքի անորոշության օրենքը», ըստ որի՝ միևնույն կառավարչական ազդեցությանը տարբեր մարդիկ և նույն մարդը տարբեր իրավիճակներում արծագանքում են տարբեր կերպ [205, էջ 7]: Սրա ըմբռնումը կառավարչի գործունեությանը ճկունություն է հաղորդում. եթե նա որևէ աշխատողի համար ընտելացել է իբրև կառավարման միջոց գործադրել, ասենք՝ վարձատրման գործոնը, ապա չի նշանակում, թե այն մշտապես գործելու է և արդյունավետ է լինելու. մարդիկ փոխվում են, փոխվում է նրանց վերաբերմունքը դեպի աշխատանքը, ղեկավարությունը, փոփոխվում են ակնկալիքներն ու պահանջները:

Սա կարելի է մեկնաբանել նաև կառավարողի առումով. չէ՞ որ փոխվում են նրա իսկ պատկերացումները ենթակայի աշխատանքային կարողությունների, բարեխղճության, պատասխանատվության չափի մասին: Այլ կերպ ասած՝ կառավարման ըմբռնումը որպես սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության տեսակ, քննարկվող առումով նշանակում է, որ, առաջին՝ ոչ միայն կառավարողն է ազդում կառավարվողի վրա, այլև հակառակն է տեղի ունենում և, երկրորդ՝ բուն այդ փոխազդեցության ընթացքում ու դրա շնորհիվ փոփոխություններ են կրում երկուսն էլ, այսինքն՝ արծագանքի անորոշությունը իրականում երկկողմանի իրողություն է:

Փիլիսոփայական կարևոր արժեք ու միաժամանակ գործնական մեծ նշանակություն ունի հոգեբանների ձևակերպած մեկ այլ սկզբունք, որը բխում է, այսպես ասած՝ «ընկալման անլիարժեքության» օրենքից, այսինքն՝ արդարացի արձանագրված այն իրողությունից, որ ոչ մեկը մյուսին (այդ թվում՝ ղեկավարը ենթակային) չի կարող ճանաչել այնքան հավաստի, ինչը բավարար լինի տվյալ մարդու մասին վերջնական կարծիք կազմելու համար: Դա անվանվել է համընդհանուր տաղանդավորության սկզբունք, այն է՝ «չկան անընդունակ մարդիկ, կան մարդիկ, ովքեր իրենց գործով չեն զբաղվում» [205, էջ 8]:

Սա, իհարկե, նոր ըմբռնում չէ. ամեն մեկն իր գործով զբաղվելու կարգախոսը կառավարման ոսկի կանոններից մեկն է՝ Պլատոնից մինչև Յենրի Ֆորդ («Ծիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»): Կառավարչի գործունեությանը այն դարձյալ հաղորդում է անհրաժեշտ ճկունություն, եթե իհարկե նա գիտակցում է, որ ենթակայի կատարած սխալի մեջ իր սխալը նույնպես կա, քանի որ ենթական չի

որոշում սեփական կարգավիճակը ու անելիքը, այլ նրա ղեկավարը:

Այստեղ վերստին բախվում ենք քանիցս քննարկված մի խնդրի՝ «արդյունավետ կառավարում» հասկացության ըմբռնման ճշգրտմանը: Խոսքը հատկապես արդյունավետ կառավարման մասին է, այլ ոչ՝ կառավարման արդյունավետության վերջինս միանգամայն հստակ տնտեսագիտական մեկնաբանում ունի և չափելի է ծախսերի և օգուտի հարաբերակցությամբ [221, էջ 581-582]: Այնինչ «արդյունավետ կառավարումը» որակական բնույթի հատկանիշ է, և այդ հասկացության ճշգրտումը նաև բուն կառավարման տեսության զարգացման արգասիք է:

Անգլիալեզու գրականության մեջ դա դրսևորվել է «effectiveness» և «efficiency» հասկացությունների տարբերակման ձևով, ինչին ռուսագիր հեղինակներն առաջարկում են «результативность» և «эффективность» համարժեքները: Առաջինը բնութագրում է կազմակերպության նպատակների իրականացումը, ըստ Փիթեր Դրաքերի՝ պիտանի («ճիշտ») իրերի արտադրությունը («doing the right things»), իսկ երկրորդը՝ բուն այդ իրերի ճիշտ արտադրությունը («doing things right») [177, էջ 48]:

Հայերենը լիուլի մեզ հնարավորություն է ընձեռում արտահայտելու այդ տարբերակումը՝ «արդյունաբեր» և «արդյունավետ» ածականների շնորհիվ. առաջինը բնորոշում է հենց «ճիշտ» իրերի արտադրությունը՝ արդյունք բերելը, օգտակար լինելը, շահեկանությունը, իսկ երկրորդը՝ ճիշտ, տեղին, պատշաճ արտադրելը:

Այս կերպ՝ արդյունաբեր է կառավարման ամեն մի տեսակ, եթե ապահովում է արտադրանք (ծառայությունների մատուցում), իսկ արդյունավետ է այն կառավարումը, որտեղ կարող ենք արձանագրել միջնորդավորման առավելագույն նպատակահարմարություն:

Այսինքն՝ արդյունավետությունը սուբյեկտ – օբյեկտ փոխհարաբերության միջնորդավորման ներքին, որակական բնութագիրն է, գործադրվող միջոցի և կառավարվողի ներդաշնակության դրսևորումը: Որքան ավելի ներդաշնակ են միջնորդավորման որոշակի տեսակը և օբյեկտի բնույթը, այնքան ավելի արդյունավետ է կառավարումը:

Հետևաբար, հանուն արդյունավետ կառավարման ապահովման, կամ պիտի գտնվի կառավարվողի համար առավել իմաստավից ընկալվող միջոցը, կամ գործադրվող միջոցը պիտի իմաստավորվի կառավարվողի կողմից: Կառավարողն արդյունավետ կառավարում ապահովում է ոչ թե ինքնին գայթակղիչ աշխատավարձով, ոչ թե ենթակային հարկադրելով կամ սեփական հեղինակությամբ

ճնշելով, այլ առկա միջոցը կառավարվողի իմաստային աշխարհին առավելագույնս ներդաշնակելով:

Ընդհանուր բնույթի այս դրույթը կարող ենք որոշակիացնել ըստ բնութագրական իրավիճակների: Իսկ քանի որ կառավարման սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության այդ ուրույն միջնորդավորման մեջ վճռորոշ օղակը սուբյեկտն է, հենց նրա նպատակադրումներն են, ի վերջո, ուղղորդում կառավարման ամբողջ համակարգը, ապա միջնորդավորման փաստացի կարգավորման ընթացքը ճիշտ կլինի դիտարկել սուբյեկտի ռազմավարության տեսանկյունով:

Արդ՝ կարելի է առանձնացնել միջնորդավորման կարգավորման հետևյալ հինգ տեսակները:

Առաջին՝ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ լիովին անտեսելով կառավարվողի նպատակները, նույնիսկ առհասարակ մերժելով նման նպատակների գոյությունը: Այս միջնորդավորումը բնորոշ է տեխնոկրատական կառավարման համակարգերին, որտեղ օբյեկտի վարքը անվերապահորեն ենթարկված է տեխնիկատնտեսական հրամայականին, իսկ կառավարողը որևէ որակական տարբերություն չի տեսնում մարդ-օբյեկտի և գործիք-օբյեկտի միջև: Ըստ հունահռոմեական աշխարհայացքի՝ կան անշունչ կամ համր գործիքներ (*instrumentum mutum*), շնչավոր կամ անբարբառ գործիքներ (*instrumentum semivocale*)՝ անասուններ, և կան խոսող գործիքներ (*instrumentum vocale*)՝ ստրուկներ:

Միջնորդավորման երկրորդ տեսակն այն է, երբ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ խոչընդոտելով կառավարվողի նպատակների իրականացումը: Իբրև մտածելակերպ ու գործելակերպ՝ այս ռազմավարությունը նախորդից «առաջադիմական» է, քանի որ աշխատողը ոչ թե «խոսող գործիք» է, այլ սեփական նպատակ ունեցող, այսինքն՝ սուբյեկտային հատկանիշով օժտված օբյեկտ: Կառավարողի խնդիրը, սակայն, այդ նպատակները ճնշելն է, քանի որ դրանք վնասակար են համարվում, ինչն էլ արվում է հարկադրական կառավարման եղանակներով:

Այդպիսին էր խորհրդառուսական համակարգը՝ պետական ապարատից մինչև առանձին կազմակերպության կառավարում. դրա գլխավոր սկզբունքը փաստորեն յուրատեսակ «մեղավորության կանխավարկածն» էր, այն է՝ խորհրդային շարքային քաղաքացին հոգում է միայն գլուխ պահելու, պետությանը խաբելու մասին, ուստի նրան հարկավոր է ամեն կերպ վերահսկել և ոչ մի դեպքում չվստահել:

Տեխնոկրատական և հարկադրական կառավարման եղանակները բնավ էլ չեն վերացել, մարդկային գործոնի ուղղակի կամ վարագուրված թերազնահատումը հաղթահարված չէ շատ ասպարեզներում: Հիշեցնենք, որ ուրիշներին բանի տեղ չընելը, միայն սեփական կամքն ու ցանկությունները հաշվի առնելը ժամանակակից մենեջմենթում բնորոշվում է որպես «թերի ղեկավարի համախտանիշ», առհասարակ գործարար փոխհարաբերություններին անհարիր երևույթ. «Երբ մարդիկ այլոց չեն լսում, երբ նրանք սիրահարված են իրենց ինացածին, երբ նրանք չարաշահում են իշխանությունը, ապա նրանք մեծամտանում են» [294, էջ 80]:

Միաժամանակ, քիչ չէ խոստովանությունը, թե գործարարության ասպարեզում լայնորեն տարածված են կառավարման միահեծան (անձնիշխանական, ավտորիտար) ոճը, հարկադրանքի, պարտադրանքի, աշխատողների հանդեպ անսքող անվստահության, ղեկավարությունից նրանց միակողմանի և լիակատար կախվածության մեջ պահելու մեթոդները, «ահաբեկչության ու հնազանդության վրա կառուցված կառավարումը» [159, էջ 277], «բղավոցների և սպառնալիքների միջոցով կառավարումը» [128, էջ 130-131], անգամ «երկյուղի միջոցով կառավարումը» (the “rule-by-fear” management): Ահավասիկ մի պերճախոս վկայություն. «Կառավարման ժամանակակից փիլիսոփայության լույսի ներքո միահեծան կառավարիչները վտանգավոր արարածներ են, կամ հաստատ դառնում են այդպիսին: Երկաթե ձեռքով կառավարողները կազմակերպությունների մեծ մասի համար խոչընդոտներ են, նրանք ունակ չեն իրենց ենթականերից ակնկալելու առավելագույն արտադրողականություն և նվիրվածություն: Դրանք կառավարման թանկարժեք վերապրուկներն են, որոնց կազմակերպությունների մեծ մասը երկար չի կարող դիմանալ: Այդուհանդերձ, «երկյուղի միջոցով» կառավարումը, որպես ավանդական գործելակերպ, դժվար հաղթահարելի է ու մինչ օրս առկա է գործարարության շատ ասպարեզներում» [367, էջ 3]:

Երրորդ տեսակն այն միջնորդավորումն է, երբ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակը՝ միաժամանակ հնարավորություն տալով և անգամ խրախուսելով կառավարվողին՝ իրականացնելու թե՛ կառավարողի և թե՛ իր սեփական նպատակները:

Սա էր բնորոշ «խթանման և նախաձեռնության» մինչթերյուրյան համակարգին (երբ ձեռնարկատերերը, քաջածանոթ չլինելով աշխատանքի կատարման եղանակներին, փորձում էին ամեն կերպ խթանել բանվորներին՝ նրանցից ակնկալելով համապատասխան վարք), որը Թեյլորը համարում էր եղած լավագույնը՝ միաժամա-

ճակ բացահայտելով թերությունները (նմանօրինակ ներկա համակարգերին նույնպես հատուկ), այն է՝ կառավարվողները բնավ էլ չեն ընկալում նպատակների նույնացման այդ մղումը և դրսևորում են «չկամությանը աշխատանք», նվազագույն եռանդ [238]:

Կառավարման այս համակարգը այլ բան չէ, քան վարքաբանական «սև արկղի» սկզբունքով ուղղորդվող կարգավորում. հայտնի է մուտքը (կառավարողի գործադրած խթանումը), վերահսկելի՝ ելքը (կառավարվողի աշխատանքային վարքը), իսկ արկղի ներսը անհայտ է, չի էլ հետաքրքրում կառավարողին: Սա գործող համակարգ է, բավականին արդյունավետ ոչ միայն գործարարության որոշ ոլորտներում, այլև հաղորդակցական զանազան իրադրություններում՝ «բժիշկ – հիվանդ», «հրամանատար – շարքային» և այլն:

Այդուհանդերձ, նպատակների և ակնկալիքների աններդաշնակությունն այստեղ անխուսափելի է, որովհետև բացակայում է փոխադարձ վստահությունը: Սա հսկողական կառավարում է, և խթանումը հսկելու նպատակ ունի, այլ ոչ թե կառավարվողներին ցուցաբերվող վստահության ձև է: Քանի դեռ մենք մարդուն լուկ խթանում ենք, առանց մասնակից դարձնելու կազմակերպության ընդհանուր նպատակներին, նա անհաղորդ է մնում դրանց, ավելի ստույգ՝ ընկալում է սոսկ իր ստացած վարձատրության տեսակետով: Փաստորեն նույն «չկամությանը աշխատանքն» են արձանագրում ժամանակակից հեղինակները, երբ բնորոշում են կառավարողների ակնկալիքների և կառավարվողների իրական վարքի անհամապատասխանությունը. «Մարդիկ կատարում են ոչ թե այն, ինչ դեկավարն է պահանջում, այլ այն, ինչը նա վերահսկում է ու վարձատրում» [358, էջ 19]:

Չորրորդ տեսակի միջնորդավորման ժամանակ կառավարողը ձգտում է իրականացնել և՛ իր, և՛ կառավարվողների նպատակները:

Սա միջնորդավորման այն ռազմավարությունն է, որ գործադրում է ժամանակակից մասնակցողական (պարտիսիպատիվ) մենեջմենթը՝ «արտադրական դեմոկրատիայի» տարբեր ձևերը, «եռակողմ բանակցությունները», «աշխատանքի հումանիզացման» զանազան միջոցառումները, «առողջացման-համապատասխանեցման» ծրագրերը, «վստահության սկզբունքի» կիրառության եղանակները և այլն:

Դա է փաստորեն ճապոնական «որակի խմբերի» գործունեության գլխավոր սկզբունքը, առհասարակ հարավասիական որոշ

* Բնագիրը, ի դեպ, տարասական բառախաղի տպավորիչ օրինակ է. “People do not do what the leader expects, but what the leader inspects and rewards”.

երկրների կառավարման համակարգերի արդյունավետ գործառու-
թյան հիմքը: Այստեղ կազմակերպությունները հատուկ ուշադրու-
թյուն են հատկացնում նպատակների միասնականության հիմնա-
վորմանը, սերմանում են, այսպես կոչված, «ընդհանրության (կոր-
պորատիվ) ոգին» (esprit de corps): Ջանազան մակարդակի կառա-
վարիչների առջև իբրև ռազմավարական խնդիր է դրվում կա-
ռավարողների և կառավարվողների նպատակների ընդհանրության
ցուցադրումը:

Այդօրինակ գործելակերպն է բնորոշ արդյունավետ կառավա-
րող քաղաքական առաջնորդներին ու պաշտոնատարներին: Այն
դրսևորվում է նաև այլ ասպարեզներում՝ «ծնող – զավակ», «ավագ
– կրտսեր» փոխհարաբերությունների արդյունավետ կարգավոր-
ման մեջ և այլուր:

Մասնակցողականության շնորհիվ կառավարման համակարգե-
րի գործառության մեջ կողմերի նպատակների ներդաշնակության
ապահովումը արդյունավետ կառավարման առավել խոստումնա-
լից, հեռանկարային ուղղությունն է:

Որոշ տեսաբաններ կառավարման հարացույցի փոփոխությու-
նը հատկապես նրանում են տեսնում, որ սոսկ հրամաններ արծա-
կող ու անվերապահ կատարում պահանջող ավանդական կառա-
վարչին փոխարինելու է գալիս համամասնակցության հակված կա-
ռավարիչը. «Կառավարողն ունակ պիտի լինի ներկայացնելու բո-
լոր աշխատողների համար ընդունելի հեռանկարը, օգնելու նրանց
տեսնել հիմնախնդիրն ամբողջությամբ ու համատեղ աշխատելու
դրա լուծման վրա» [120, էջ 721]:

«Մարդկային ռեսուրսների», «մարդկային կապիտալի», «կազ-
մակերպական վարքագծի» տեսաբանները գործածում են «նվիր-
վածություն կազմակերպությանը» (organizational commitment)
հասկացությունը՝ բնութագրելու համար, թե որքանով են աշխատա-
կիցները «հավատում կազմակերպության նպատակներին ու պատ-
րաստ են դրանք կենսագործելու, որքանով են ցանկանում մնալ
կազմակերպությունում» [344, էջ 73]: Ոմանք խոսում են անզամ
«կառավարչական հեղափոխության» մասին՝ նկատի ունենալով
անցումը «վերահսկողությանը ուղղված» մոտեցումից (control-
oriented approach) «նվիրվածությանն ուղղված» մոտեցմանը (com-
mitment-oriented approach) [383, էջ 19]: Ռուսաստանցի հեղինակ-
ների խումբը նույնպես շրջանառության մեջ է դրել «նվիրվածու-
թյուն կազմակերպությանը» (приверженность организации)
հասկացությունը, որպես ամբողջացնող մի ցուցանիշ, որով կարելի
է դատել առանձին աշխատողի և ողջ կազմակերպության

արժեքների, նպատակների, ակնկալիքների համընկնման աստիճանի մասին [190, էջ 124-127]:

Դարկավոր է հաշվի առնել նաև արդի աշխատուժի որակական փոփոխությունները: XX դարավերջի – XXI-ի սկզբի աշխատողները, ոչ միայն իրենց մասնագիտական կարողություններով, այլև կազմակերպության ընդհանուր գործառության ու զարգացման մեջ իրենց տեղի ու դերի մասին պատկերացումներով, ղեկավարության հանդեպ վերաբերմունքով, կառավարմանը էապես մասնակցելու տրամադրվածությամբ շատ հեռու են թեյլորյան, «Շմիդտ» անվանյալ, բանվորի հավաքական կերպարից՝ պատրաստ անմռունչ կատարելու ղեկավարության կամքը [238, էջ 36-84]: Կառավարողը նրանց պատկերացումներում հատկապես գործընկերության հակված անձն է, այլ ոչ թե իր կամքը պարտադրողը կամ նրանց ներդամիտ-խնամակալական ձեռնածության ենթարկողը:

Բավական պատկերավոր է գրում դրա մասին Վաշինգտոնի Ջոն Քենեդու անվան կառավարման դպրոցի մարդկային զարգացման ծրագրի տնօրեն Մայքլ Մակ-Քոբին. «Կառավարման հին մոդելներն այլևս չեն գործում: Անհատի իրավունքների այս դարաշրջանում խնամակալական վերաբերմունքն ընկալվում է որպես նվաստացում: Սահմանափակումների այս դարաշրջանում հրապուրիչ խոստումները պարզունակ են ընկալվում: Ինքնադրսևորման այս դարաշրջանում նույնիսկ խելամիտ հեղինակությունը կարող է թվալ ճնշող: Ակնկալելով ուղղորդում, սակայն քննադատաբար տրամադրված ամեն մեկի հանդեպ, ով կփորձի մեզ վերահսկել, մենք սպասում ենք նոր առաջնորդների, բայց և զգուշանում ենք, որ դրանք կլինեն բնավ ոչ մեր ցանկացածը» [238, էջ 23]:

Հինգերորդ տեսակի միջնորդավորումն այն է, երբ կառավարողը ձրգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ դրանք դարձնելով կառավարվողի նպատակներ:

Այդպես են կառավարել ու կառավարում մեծ զորավարները, քաղաքական գործիչները, առանձնաշնորհյալ (քարիզմատիկ) առաջնորդները՝ իրենց նպատակադրումները դարձնելով զանգվածներիինը (անտարակույս, այստեղ, վերջիվերջո, գործում է փոխադարձության սկզբունքը՝ կառավարողներն առաջադրում են հենց այն նպատակները, որ ցանկալի են զանգվածների համար, ասում են այն, ինչ նրանք ցանկանում են լսել):

Այսպես են վարվում հմուտ հոգեբանները, դաստիարակները, ղեկավարները, պաշտոնատարները, բոլոր նրանք, ում հասու է արդյունավետորեն կառավարելու արվեստի գաղտնիքը:

Սա է իդեալական կառավարումը: Սա է գերկառավարիչը (սուպերմենեջերը), որ արդյունավետ է գործում ամենատարբեր ասպարեզներում և իրավիճակներում:

Կառավարման այդօրինակ ռազմավարությունը սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության այն առավելագույն միջնորդավորումն է, որ ինքն իրեն բացասում է, քանի որ, լիովին ընդունվելով, ներքնայնացվելով օբյեկտի կողմից, արդեն ըստ էության չի ընկալվում որպես միջնորդավորում, այլ դառնում է ինքնուրույն նպատակադրում: Կառավարվողն իմաստավորում է արտաքին նպատակը՝ որպես իր անձնային նպատակ: Կառավարումը վերածվում է ինքնակառավարման:

Այսպիսով, գործադրելով միջնորդավորման սկզբունքը, ստացանք կառավարման համակարգերի հինգ տեսակ՝ տեխնոկրատական, հարկադրական, վերահսկողական, մասնակցողական և իդեալական: Բոլոր հինգ համակարգերն էլ իրական կյանքում հանդիպում են, և բազում գործոններ են դեր խաղում այս կամ այն համակարգին նախապատվությունը տալու հարցում: Մեկ բան է հանդարտ, համաչափ աշխատող կազմակերպության կառավարումը, մեկ այլ բան՝ դրա կառավարումը արտակարգ իրավիճակներում: Ինչ վերաբերում է առաջարկված անվանումներին, ապա դրանք առավելապես չեզոք բնութագրման նպատակ ունեն, այլ ոչ թե (կամ ոչ այնքան) զնահատման: Մասնավորապես՝ «իդեալական» այստեղ չի նշանակում լավագույն: Իդեալական կառավարումը այդպիսին է սոսկ մեր քննարկած հարցի տեսանկյունով, այսինքն՝ այնքանով, որքանով կառավարողի նպատակը միջնորդավորված կերպով դառնում է կառավարողի նպատակ: Մինչդեռ ինչպես ժողովրդավարության սկզբունքների դիրքերից, այնպես էլ կառավարման արդյունավետության առումով գերադասելի է, իհարկե, մասնակցողական կառավարումը:

Ընդհանուր առմամբ՝ սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության ընթրնումը հնարավորություն է ընձեռում նկարագրելու կառավարման գործընթացը առավել ընդգրկուն, սահմանային հասկացությունների օգնությամբ, ինչը կարևոր մեթոդաբանական նշանակություն ունի մի շարք մասնավոր գիտական խնդիրների տեսական վերլուծության և գործնական լուծման համար:



Կառավարումը որպես ազգամշակութային երևույթ

Կառավարման բովանդակ համակարգում, կառավարողների և կառավարվողների միջև բազմաբարդ փոխհարաբերություններում իրենց տեղն ու դերն ունեն ոչ միայն տեխնիկական, կազմակերպական, տնտեսական, իրավական և այս բնույթի մյուս գործոնները, այլև մշակութային, հատկապես՝ ազգամշակութային գործոնները: Եվ հենց թվարկված գործոնները, ընդհանրության հետ մեկտեղ, բնութագրվում են նաև որոշակի առանձնահատկություններով, տարբերվում մշակույթից-մշակույթ: Նույնը վերաբերում է մարդկանց կազմակերպական վարքին, մասնագիտական գիտելիքների և գործարար ունակությունների դրսևորմանը, միջանձնային հաղորդակցման ձևերին, առավել ևս՝ նրանց խոսքային հաղորդակցմանը:

Պատահական չէ, որ հատկապես XX դարի 70-ական թվականների կեսից նկատելիորեն աճել է տեսական հետաքրքրությունը կառավարման ազգամշակութային համակարգերի հետազոտությունների հանդեպ, հրապարակվել են ժավալուն մենագրություններ՝ նվիրված մարդկանց համատեղ աշխատանքի, կազմակերպությունների կառավարման մեջ ընդհանուր և առանձնահատուկ երևույթների համեմատական վերլուծությանը: Այդ հետաքրքրությունն ունի ոչ միայն զուտ ճանաչողական բնույթ, այլև գործնական, քանի որ ազգամիջյան փոխհարաբերությունների խորացումը, համատեղ ձեռնարկությունների տարածումը, գլոբալացման մյուս դրսևորումները հրամայաբար պահանջում են տարբեր ազգերի վարվելակերպի, բանակցությունների ընթացքի, գործարար կյանքի բոլոր կողմերի կազմակերպման իմացություն: Այս առումով արժեքավոր են նաև այն աշխատությունները, որտեղ ամփոփված են այս կամ այն ազգի ներկայացուցիչների պատկերացումներն ու դատողությունները սեփական յուրահատկությունների մասին:

Հարկավոր է նկատել, որ «կառավարումը որպես ազգամշակութային երևույթ» ինքնին հասկանալի թվացող իրողությունը բնավ էլ դյուրին չի ընկալվել որպես տեսական դրույթ, ինչի պատճառներին դեռ կանդրադառնանք: Իհարկե, տարբեր ժողովուրդների հանրային կյանքի կազմակերպման յուրահատկությունները չէին կարող ինչ-որ կերպ չարտացոլվել սոցիալ-փիլիսոփայական գրականության մեջ:

Ուշագրավ է հատկապես Իմանուիլ Կանտի «Մարդաբանությունը՝ գործնական տեսանկյունով» աշխատությունը, որում համեմատված են անգլիացիների, ֆրանսիացիների, գերմանացիների, իսպանացիների, իտալացիների բնավորության յուրահատկությունները, ցույց է տրված դրանց կապը կառավարման և պետական կառույցների բնույթի հետ: Համեմատելով հոլլանդիցիներին և հայերին՝ Կանտը, մասնավորապես, արձանագրում է հոլլանդի բնավորության աշխույժ լինելն ու դրա պահպանվելու հանգամանքը նույնիսկ թուրքական լծի տակ, իսկ հայերի մեջ՝ «առանձնահատուկ բնույթի առևտրային ոգու տիրապետությունը», որի շնորհիվ հայերն առևտուր են անում Չինաստանից մինչև Գվինեա՝ բոլոր ժողովուրդների մեջ գտնելով ջերմ հյուրընկալություն, ինչը և «մատնացույց է անում այդ աշխատասեր ու բանիմաց ժողովրդի յուրահատուկ ծագումը» [138, էջ 572]:

Հունանիտար գիտելիքի մեկ այլ բնագավառում՝ լեզվաբանության մեջ, առանձնանում է Վիլհելմ ֆոն Հումբոլդի դիրքորոշումը՝ լեզվի փիլիսոփայության և ազգային-մշակութային յուրահատկությունների համակողմանի ուսումնասիրությամբ [119]:

Իսկ XX դարի կեսից, երբ «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ջանքերով արտադրության ոլորտ ընդգրկվեցին սոցիալական հոգեբանությունը և սոցիոլոգիան, կառավարման տեսաբանները սկսեցին աշխատանքի կազմակերպման մեջ շեշտադրել ազգամշակութային հանգամանքը: Այսպես, Էդվարդ Գրոսը իր «Աշխատանք և հասարակություն» գրքում (1958 թ.) եզրակացնում է. «Մենք ավելի լավ կհասկանանք արտադրական բանվորների աշխատանքը, եթե այն դիտարկենք երկրագործների աշխատանքի հետ համեմատելով, մենք ավելի լավ կհասկանանք ամերիկյան ազարակապանների աշխատանքը, եթե ուսումնասիրենք նաև իռլանդացի ազարակապանների աշխատանքը» [314, էջ XI]:

Կառավարման ազգամշակութային էության ըմբռնումը վերջնականապես հաստատվեց, ինչպես նշվեց, 70-ական թվականների կեսին, երբ «ավտոմատացման դարաշրջանի» ներշնչած տեխնոկրատական պատրանքները փլուզում ապրեցին և ուժեղացավ թեյլորյան տեխնոկրատիզմի քննադատությունը: Օրինակ՝ հոլանդացի հայտնի սոցիոլոգ Հերտ Յոնսթրեդը, ամփոփելով 40 երկրներում կատարած համեմատական ուսումնասիրությունները, հետևյալ ձևակերպումն է տվել նոր մոտեցմանը. «Կոշիկների արտադրությունը, էլեկտրաէներգիայի ստացումը, հիվանդությունների բուժումը Գերմանիայում կամ Ֆրանսիայում, ծնունդ են տալիս բազում տարբերությունների: Տեխնիկան, իհարկե, եական նշանակություն

ունի կազմակերպությունների ձևավորման մեջ, սակայն լոկ տեխնիկան անբավարար է բացատրելու համար, թե դրան ինչպես են գործառու: Գոյություն չունի ոչ մի «միակ լավագույն եղանակ», որը հնարավոր լիներ բխեցնել տեխնիկատնտեսական տրամաբանությունից» [324, էջ 95]:

Արձանագրելով այսօրինակ տեսական ու գործնական հետաքրքրությունը՝ փորձենք պատասխանել վերը նշված հարցադրմանը, թե ինչու է կառավարման երևույթի վերլուծությունը ազգամշակութային առանձնահատկությունների տեսանկյունով այդքան ուշ գիտակցվել բուն կառավարման տեսության մեջ: Իհարկե, տարակույս չկա, որ մենեջմենթի հիմնադիրների համար ինքնին հասկանալի է եղել ազգերի տարբերակված գոյությունը, ինչպես նաև՝ հենց այդ տարբերություններն ուսումնասիրող գիտաճյուղերի առկայությունը: Այդուհանդերձ, իրողությունն այն է, որ Թեյլորի-Ֆորդի համակարգում, Անրի Ֆայոլի նշանավոր սկզբունքներում, Էլթոն Մեյոյի և նրա աշխատակիցների զարգացրած «մարդկային հարաբերությունների» հայեցակարգում, վարքաբանական մոտեցման շրջանակներում կառավարման տեսական հիմնախնդիրներն ու գործնական լուծումները որևէ կերպ չեն առնչվում ազգային առանձնահատկությունների քննարկմանը: Կարծես լռելյայն պայմանավորվածություն է եղել, որ կառավարման բոլոր կարգի խնդիրներն անխուսափելիորեն նույնական պիտի լինեն, անկախ այն բանից, թե որ երկրում են դրանք դիտարկվում ու կարգավորվում:

Կառավարման գիտության զարգացման սկզբնափուլում ազգամշակութային առանձնահատկությունների անտեսումը պայմանավորված է, կարծում ենք, նույն հանգամանքով, որը խոչընդոտում էր, ինչպես արդեն նշել ենք, կառավարման խնդիրների փիլիսոփայական վերլուծության կարևորության գիտակցմանը: Իրոք, տեսական միտքը, ինչպես ասվեց, սկզբնապես միշտ ձգտում է դեպի ընդհանրությունների բացահայտումը, ամփոփ եզրակացությունները, ամբողջի բնութագրումը, հաճախ՝ ուղղակի ի վնաս մասնավորի, յուրահատուկի ուսումնասիրման: Ուստի՝ կառավարման դիտարկումը որպես մշակութային երևույթ, և՛ պատմականորեն, և՛ տրամաբանորեն, հետագայում պիտի առաջ գար:

Երկրորդ հանգամանքն ավելի լուրջ խոչընդոտ է. դա տեսաբանի ազգակենտրոն մտածելակերպն է (եթևոցենտրիզմը), երբ սեփական ազգին հատուկ դրսևորումները (մասնավորապես՝ աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքը, միջամտային փոխհարաբերությունները, անհատի և հանրույթի միջև կապի ձևերը, կառավարման հիմնախնդիրները և այլն) ընկալվում են որպես համամարդկային

տիպար, իսկ այլազգի բոլոր դրսևորումները կա՛մ անտեսվում են, կա՛մ ստորադասվում:

Աշխարհաքաղաքացու հավակնություններով ազգակենտրոն մտածելակերպն ու գործելակերպը բնութագրական են հատկապես ամերիկացի տեսաբաններին՝ Ֆրեդերիկ Թեյլորից ու Չեմբերի Ֆորդից մինչև ժամանակակից առաջատար մասնագետները: Առերևույթ հավակներով վերազգային, զուտ գիտական վերլուծության (իսկ գաղափարախոսության առումով՝ աշխարհաքաղաքացիության) դասական մենեջմենթը բնավ էլ վերազգային չէ, այլ հազեցած է ամերիկյան մտածելակերպով ու գործելակերպով, ամերիկանիզմի գաղափարներով: Բոլոր դատողություններն ու սկզբունքները միջին ամերիկացու չափանմուշներով են՝ ամերիկյան պրագմատիզմ, «տնտեսական մարդու» հայեցակարգի հաստատագրում, կյանքի և աշխատանքի իմաստի, հաջողության ու երջանկության տիրապետող ըմբռնումներ, անհատապաշտության ոգի, ղեկավարի ու ենթակայի փոխհարաբերությունների կարգավորման ուրույն՝ ամերիկյան եղանակներ և այլն: Ինչպես որ «խորհրդային ապրելակերպն» ուսումնասիրողներն էին ժամանակին խորհրդայինը նույնացնում ռուսականի հետ, այդպես էլ ամերիկացի տեսաբաններն են ամերիկյան ամեն ինչ համարում իդեալական, բոլոր պետությունների և ազգերի համար ցանկալի ու ընդօրինակելի: Առավել անսքող այդօրինակ ինքնավստահությունը (ըստ էության՝ էքոցենտրիստական մոլորությունը) արտահայտել է Չեմբերի Ֆորդը. «Չիմնավորել ամերիկանիզմը՝ չի նշանակում հիմնավորել նեղ նացիոնալիզմ: Ամերիկանիզմի հիմնական սկզբունքները կազմում են այն նպատակը, որին ձգտում է համայն քաղաքակրթությունը» [245, էջ 264]:

Բերենք, իբրև հակակշիռ, «կողքից» արված մի շատ դիպուկ բնութագրություն. «Ամերիկացի մենեջերները, – գրում է Չերտ Յոֆստեղը, – սովորաբար դժվարանում են լիարժեքորեն համագործակցելու արտադրական դեմոկրատիայի միջոցառումներին այնպիսի երկրներում, ինչպիսիք են Շվեդիան, Գերմանիան և նույնիսկ Յուլանդիան: Միացյալ Նահանգների քաղաքացիները հակված են իրենց երկիրը դիտելու որպես ժողովրդավարության տիպար և դժվարանում են հանդուրժել այն հանգամանքը, որ ուրիշ երկրներում կարող են զարգանալ ժողովրդավարության այնպիսի ձևեր, որոնք չեն համապատասխանում իրենց պատկերացումներին, և որոնք, բացի այդ, ուղղակի ոտնձգություն են մենեջմենթի արտոնությունների հանդեպ» [324, էջ 381]:

Պատահական չէ, որ երկար ժամանակ ամերիկյան մենեջմենթը չէր հաշտվում կառավարման «ճապոնական եղանակի» գոյության հետ. սկզբնապես դա ուղղակի համարվում էր ընդամենը ամերիկյան գործելակերպի ճապոնական նմանակում, հետագայում հորինվեց անգամ փոխգիշումային բացատրության մի տարբերակ «ճապոնական ոգի + արևմտյան տեխնոլոգիա» բանաձևի տեսքով [167, էջ 39]:

Մինչդեռ ճապոնացիները, որ հետպատերազմյան շրջանում իսկապես ջանադրաբար ուսումնասիրում էին հատկապես թեյլորիզմի և «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի գաղափարներն ու փորձը, ի սկզբանե տրամադրվել էին սեփական կառավարման համակարգը խարսխել մշակութային յուրահատկությունների վրա, ուստի մեծ ուշադրություն էին դարձնում ոչ միայն ընդհանուր օրինաչափություններին, այլև ազգամշակութային մասնավորեցումներին. ինչպես խոստովանում է ճապոնական մենեջմենթի նահապետերից մեկը՝ Կաձունա Թաթեիսին, հենց Ամերիկայում շրջագայելիս և կառավարման ամերիկյան առանձնահատկություններն արձանագրելիս են առաջացել ճապոնական յուրահատկությունն արտահայտող իր որոշ հիմնադրույթների ձևակերպումները [231, էջ 44-46]:

Ճապոնական մենեջմենթը իր բացառիկ դերը խաղաց «ճապոնական հրաշքի»՝ հետպատերազմյան քայքայված տնտեսության շուտափույթ վերականգնման, իրոք զարմանահրաշ գիտատեխնիկական առաջընթացի ապահովման, կործանման դատապարտված երկիրը (ըստ ամերիկյան որոշ փորձագետների՝ ճապոնիան ինքնուրույն այլևս ուշքի չէր գալու, իսկ դրսից ամենաշուայլ օգնության դեպքում էլ մի քանի տասնամյակ էր հարկավոր մինչպատերազմյան մակարդակը վերականգնելու համար) աշխարհի հզոր տերություններից մեկը վերածելու մեջ: Ակնհայտ է, որ եթե ճապոնացիներն ընկալեին կառավարումը որպես զուտ տեխնոլոգիա՝ հնարքների մի ամբողջություն, որ գործադրելի է ամեն երկրում՝ անկախ ազգամշակութային պայմանների որոշակիությունից, ապա անհնարին կլիներ «Նիհոնթեքի կեյեյ» (կառավարման ճապոնական ոճ) կոչվող երևույթի արարումը: Տարիների հեռվից կարելի է ասել, որ ազգային մենեջմենթի շնորհիվ ճապոնացիները նաև խուսափեցին հոգևոր, մշակութային գաղութացման վտանգից, հարաճուն ամերիկանացումից, որ իր հետ բերել էր ամերիկացի մասնագետների ու ամերիկյան գաղափարների մուտքը հետպատերազմյան ճապոնիա:

Ուշագրավն այն է, որ ինքը՝ ամերիկյան մենեջմենթը, հատկապես ճապոնական փորձի ընդօրինակման ծախսողման հետևանքով էր, որ վերջապես գիտակցեց կառավարման իրողությունը որպես ազգամշակութային երևույթ: Այսպես, ամերիկյան որոշ ընկերություններ 70-ական թվականների սկզբին սկսեցին ԱՄՆ-ում գործադրել ճապոնական փորձը՝ դարձյալ անտեսելով կառավարման ազգամշակութային առանձնահատկությունների հաշվառման կարևորությունը: Հատկապես գայթակղիչ ու հեռանկարային էին ճապոնական «որակի խմբերը»: Ինքնակառավարման այդ յուրատեսակ եղանակը, երբ աշխատողները, կամավորական սկզբունքներով, իրենք են վերահսկում արտադրանքի որակը, ներդնում նորարարական առաջարկությունները, նպաստում տեխնոլոգիայի կատարելագործմանը, լուծում կառավարչական մասնավոր խնդիրներ և այլն, մեծ տարածում ունի ճապոնիայում՝ տարեկան ապահովելով մինչև 30 միլիարդ դոլարի օգուտ: Այս գործելակերպի ամերիկյան փոխառությունը (այստեղ առաջինն էին «Լոքհիդ միսլզը» և «Սփեյս քամփլըմին») իրեն չարդարացրեց, և սկզբնական ոգևորությունը արագորեն մարեց: Ինչպես եզրակացնում է ամերիկացի տեսաբան, մի շարք առաջատար ընկերությունների՝ նորամուծությունների գծով խորհրդատու Ռոբերտ Լեբերը, այլ կերպ չէր կարող լինել. «Մեր մշակույթները չափազանց տարբեր են, մեր սոցիալական արժեքները չափազանց տարբեր են, կազմակերպությունների տեսակները անհամեմատելի են, վերջապես, ճապոնացիներն ավելի միասեռ ազգ են, քան մենք» [202, էջ 244]: Ընդամին, հեղինակը արդարացիորեն մատնացույց է անում մտածելակերպի արմատական տարբերությունը. այսպես, այն դեպքում, երբ ճապոնական որակի խմբերում մասնակցությունը ինքնաբուխ է և անբռնազբոսիկ՝ թե՛ բանվորների և թե՛ վարչակազմի կողմից, ամերիկացի խորհրդատուները հարկադրված են լինում հատուկ հորդորելու կառավարիչների՝ անկեղծություն դրսևորել աշխատակիցների հարաբերությունները կարգավորելու:

Ըստ գերմանացի տեսաբան Մարկուս Գմյուրի՝ կազմակերպության տեսության առումով Գերմանիայի և Ֆրանսիայի միջև «ամկամեծ տարբերությունները» հանգում են հետևյալ երկու հանգամանքի: Առաջին՝ գերմանական տեսության մեջ կազմակերպությունը դիտարկվում է որպես որոշակի կառուցվածք, որն ապահովում է որոշակի խնդիրների արդյունավետ լուծում, այնինչ ֆրանսիական տեսությամբ՝ կազմակերպությունն ըմբռնվում է որպես իշխանական փոխհարաբերությունների համախումբ: Երկրորդ՝ Գերմանիայում կազմակերպությունը դիտարկվում է որպես համախմբված

միավոր, իսկ ֆրանսիական տեսության համար կազմակերպությունը շերտավորված կառուցվածք է՝ թերատ համախմբմամբ [113, էջ 34-35]: Հիմնավորման նպատակով բերվում են մի շարք ուշագրավ զուգահեռներ, մասնավորապես՝ ֆրանսիական փոքր և միջին ձեռնարկություններում իշխանական բուրգի մակարդակները երկու անգամ ավելին են, քան Գերմանիայում: Ֆրանսիացի կառավարիչները շատ ավելի են հակված պահպանելու տարածությունը գործարար հաղորդակցման մեջ, ավելի ցածր է վստահությունը կառավարման վերին և միջին ատյանների միջև: Գործարար հաղորդակցումը Գերմանիայում առավելաբար առարկայական բնույթի է, մինչդեռ Ֆրանսիայում՝ անձնավորված է. «Գերմանացի կառավարիչները դիտարկում են կազմակերպությունը որպես որոշակի նպատակների կողմնորոշված խելամիտ անհատների լավ համախմբված մի ցանց, որտեղ սոցիալական հարաբերությունները խաթարումների աղբյուր են: Մինչդեռ ֆրանսիացի կառավարիչները կազմակերպությունը հասկանում են որպես իշխանական դիրքերի ցանց՝ հանուն անձնական նպատակների իրականացման» [113, էջ 38]:

Այսօրինակ դատողություններին, կարծում ենք, հարկավոր է մոտենալ դարձյալ ազգակենտրոնության հաշվառմամբ. չէ՞ որ գերմանացի հեղինակն է փորձում տարբերակել գերմանական և ֆրանսիական մշակութային առանձնահատկությունները, այնպես որ՝ կառավարման այդ երկու համակարգերին առնչվող արձանագրումները և հատկապես դրանց մեկնաբանությունները չեն կարող լինել միանգամայն չեզոք դիրքերից: Մեզ համար ավելի կարևոր է Մ. Գմյուրի այն եզրակացությունը, թե կառավարման գերմանա-ֆրանսիական համակարգերի «ուղղակի հայեցակարգային փոխազդեցությունները» գրեթե աննշան են, միաժամանակ՝ երկու երկրներում էլ վերջին տարիների ընթացքում ուժեղացել է «երրորդ կողմի»՝ ամերիկյան մենեջմենթի ազդեցությունը: Բացատրելով այս իրողությունը երկու հարևան երկրների մեկուսացման ավանդական քաղաքականության հանգամանքով՝ հեղինակը փոքր-ինչ տարօրինակ հույս է հայտնում, թե միգուցե «փոխըմբռնում ձեռք բերվի կազմակերպության վերաբերյալ ամերիկյան պատկերացումներին ծանոթանալու միջոցով, ինչն էլ կարող է ելակետային տիպար դառնալ երկու մշակույթների համար» [113, էջ 38]:

Կարծում ենք, որ այս հարցում, ինչպես և շատ այլ հարցերում, հարկավոր է հետևել «ոսկի միջինի» կանոնին: Բանն այն է, որ մենեջմենթը գիտություն է և, որպես՝ այդպիսին, վերսուբյեկտային, անանձնական: Գիտության հիմնադրույթները չեն կարող նույնը

չլինել թե՛ ամերիկյան, թե՛ ճապոնական և թե՛ սկանդինավյան մենեջմենթի համար: Այս առումով սխալ է, անտարակույս, երբ ազգային-մշակութային գործոնը խիստ հակադրվում է ընդհանուր գիտական գործոնին: Խոսքը ընդհանուրի ճիշտ տեղայնացման մասին է, ընդհանուրի և մասնավորի դիալեկտիկական ըմբռնելու և գործադրելու մասին:

Մի ծայրահեղությունից մյուսը չպետք ընկնել. մշակութային անկրկնելիության չափազանց շեշտադրումը անհիմն կերպով կասկածի տակ է առնում ընդհանրության գոյությունը, ինչպես նաև ազգերի փոխադարձ հարստացումը միմյանց առաջավոր փորձով: Ինչպես վկայում են անցյալ դարի 80-ական թվականների սկզբից լայնորեն տարածված մշակութափոխանմանական (cross-cultural) հետազոտությունները, մարդկանց համատեղ կյանքի կազմակերպման ու կառավարման ընդհանրություններն ավելի շատ են, քան տարբերությունները: Այսպես՝ ֆինն հեղինակների մի խումբ, քննարկելով ֆիննական կառավարման առանձնահատկությունները, թվարկում է աշխատողների բարձր կրթական մակարդակը, ղեկավարի բարձր պատասխանատվությունը, կառավարման բաց եղանակը, ծկուն ոճը, աշխատանքային ու արտաաշխատանքային ասպարեզների կամրջումը և այլն [217, էջ 48-59], բնութագրումներ, որոնք, ի հեճուկս հեղինակների պնդումների, բնավ էլ միայն Ֆինլանդիային չեն բնորոշ, այլ շատ երկրների ու ազգերի: Պատահական չէ դարձյալ ճապոնական մենեջմենթի օրինակը. եթե դրա ձևավորման նախնական փուլում կարող ենք արձանագրել տարբերվելու, առանձնանալու միտումը, սեփական ազգամշակութային յուրահատկությունների չափից դուրս շեշտադրումը (վերստին՝ տուրք էթնոցենտրիզմին), ապա հասուն փուլում արդեն ճապոնացի տեսաբաններն ակնհայտորեն հակված են հատկապես ընդհանրությունը վերհանելու ու առաջին պլան մղելու. մասնավորապես՝ ոմանք ուղղակի հայտարարում են, թե կառավարման ամերիկյան և ճապոնական ոճերը 95 տոկոսով նույնական են [219, էջ 56]:

Շատ ուշագրավ է Ալիհիտո Իշիկավայի հետևյալ դիտարկումը. եթե XX դարի վերջին սկսում է ճապոնիայի «արևմտացումը» (վեստերնացում), երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո՝ «ճապոնացումը», իսկ անցյալ դարի 90-ական թվականներից՝ դարձյալ «ամերիկանացումը», ապա XXI սկզբի կառավարչական հարացույցը դեռ չի էլ որոշակիացել [133, էջ 68]: Վատ քողարկված դժկամությամբ՝ ճապոնացի հեղինակները, փաստորեն, սկսել են արձանագրել ճապոնական մենեջմենթի ճգնաժամը, մասնավորապես՝ կազմակերպությունների գործառույթյան մեջ թուլանում է

ավանդական հայրիշխանությունը (պատերնալիզմ), վարձատրության հարցում ավագության սկզբունքը կամաց-կամաց համատեղվում է ըստ վաստակի սկզբունքի հետ և նույնիսկ արտանդվում վերջինիս կողմից, ուժգնանում են անհատապաշտական արժեքները՝ վնասելով հավասարարական (եգալիտարիզմի) գաղափարախոսությանը և այլն:

Կարևորն այստեղ, իհարկե, թվային համամասնությունները չեն, այլ այն հիմնարար դիրքորոշումը, որ կառավարումը ո՛չ զուտ տեխնոլոգիական երևույթ է, ո՛չ էլ զուտ, բացառապես ազգամշակութային: Ուստի՝ կարելի է եզրակացնել, որ տեսական մեկնաբանության և գործնական կարգավորման խնդիրը հետևյալն է՝ որևէ երկրում, մշակութային առկա պայմաններում հնարավոր է արդյունավետ յուրացնել ու գործադրել համամարդկային, ընդհանուր գիտելիքը, այդ 95 տոկոսը, պայմանով միայն, որ ճիշտ է գնահատվում և գործադրվում մնացած 5 տոկոսը՝ ազգամշակութային յուրահատկությունը. հակառակ պարագայում, այդ 5 տոկոսի անտեսումը կամ թերագնահատումը հանգեցնում են 95-ի օգտագործման ծախողմանը:

Կառավարման երևույթի այդօրինակ դիտարկումը, այսինքն՝ տեսության մեջ ընդհանուր գիտական բովանդակության ընդունումը և, մինևույն ժամանակ, դրա անխուսափելի լրացում-ճշգրտում-որոշակիացումը՝ ազգամշակութային առանձնահատկությունների հաշվառման շնորհիվ, կարող ենք ձևակերպել իբրև «մշակութային լրացուցչության սկզբունք»՝ ընդօրինակելով «լեզվաբանական լրացուցչության» սկզբունքի ըմբռնումը [6]: Ինչպես որ ճանաչողության մեջ աշխարհի տրամաբանական արտացոլումը լրացվում-ճշգրտվում է աշխարհի լեզվական պատկերի միջոցով [6, էջ 123-129, 132-137, 142-144], այդպես էլ կառավարման համակարգի ըմբռնման ամբողջականությունն է ապահովվում ընդհանուր տեսական դրույթների ազգամշակութային որոշակիացման շնորհիվ:

Եվ հենց լեզվաբանական լրացուցչության սկզբունքն էլ այստեղ ուղղակիորեն գործում է. նախ՝ լեզվի դերն առհասարակ հնարավոր չէ թերագնահատել մենեջմենթի դրույթների ձևակերպման մեջ, ապա՝ ազգային մենեջմենթի տեսական առաջընթացը սերտորեն կապված է ոչ միայն ազգային լեզվի գործածության, այլև դրա զարգացման հետ (պերճախոս է այն հանգամանքը, որ ճապոնացի հեղինակներին անզլերեն թարգմանելիս շատերն են արձանագրում լեզվամշակութային բնույթի բարդությունները, կապված, մասնավորապես, որոշ երևույթների հասկացական ձևակերպման անթարգմանելի նրբիմաստների հետ), վերջապես՝ ազգամշակութային

առանձնահատկությունները դրսևորվում են ոչ միայն ինքնին լեզվի միջոցով, այլև այդ լեզվով ձևակերպված արժեքների, բարոյական նորմերի, կարծրատիպերի, պատկերացումների, դարձվածքների, առածանու միջոցով. հայտնի է, որ հատկապես մետալեզվական ասույթների՝ դարձվածքային արտահայտությունների մոտիվացիոն բովանդակությունը հնարավոր չէ թարգմանել լեզվից լեզու, հնարավոր է միայն նույն միտքն արտահայտող մոտավոր համարժեքը գտնել:

Կառավարման վերլուծությունը որպես ազգամշակութային երևույթ, ինչպես և հենց այդպիսի վերլուծության կարևորության գիտակցման պատմությունը, մասնավորապես՝ ճապոնիայի օրինակը, ուսանելի է բոլոր այն երկրների համար, որոնք հայտնվել են անցումային, շրջադարձային փուլում: Մեծ է գայթակղությունը կուրորեն յուրացնելու ավելի զարգացած ու բարգավաճ երկրների փորձը, և մենք՝ հայերս, կարծեք, մասամբ արդեն տրվել ենք այդ գայթակղությանը: Հայոց պատմությունը բազում վկայություններ է բերում, թե ինչպես ենք մենք յուրացրել ուրիշի փորձը, գաղափարները, վարդապետությունները՝ գերազանցելով անգամ դրանց հեղինակներին: Սակայն առավելությունը կարող է վերածվել թերության, եթե միայն յուրացնում ենք և անտեսում սեփականն արարելու կարևորությունը: Եթե ճապոնացիները մտադրվեին միայն յուրացնել (իսկ այդ առումով նրանք հայերին չեն զիջում), ապա կասկածի տակ կդրվեր նրանց ոչ միայն ներկա տեխնոլոգիական հզորությունը, այլև ազգային ինքնությունը:

Յուրացման և արարման ճիշտ, սթափ, հավասարակշիռ լուծումը մեկն է այն առանցքային խնդիրներից, որ կազմում են «հայկական մենեջմենթի» ձևավորման անհրաժեշտության մասին հարցադրումը: Որո՞նք են հայոց ազգամշակութային առանձնահատկությունները, ինչպե՞ս է հարկավոր ներդաշնակել համամարդկայինն ու ազգայինը, ի՞նչ կերպ է հնարավոր զուգորդել անհատական և հանրային շահերը, աշխատանքն ու ընտանիքը, մրցակցությունն ու համագործակցությունը, առաջընթացի ու պահպանողականության միտումները, ինչպե՞ս է պետք կազմակերպել հայազգիների ու այլազգիների համակեցությունը, հայ կնոջ և հայ տղամարդու ավանդական դերակատարումները, սերունդների ժառանգորդումը, կրթության արդիականացումը, ղեկավար – ենթակա փոխհարաբեությունները, ինչպե՞ս գործադրել կառավարման բարոյական ու

* «Հայկական մենեջմենթի» ծրագրի հիմնավորումը տողերիս հեղինակն առաջին անգամ շարադրել է 1992 թ. նույն վերնագիրը կրող հոդվածաշարում [37]:

իրավական լծակները, նյութական վարձատրման կամ ժառանգական առաջխաղացման դրդապատճառները... Այս և բազում այլ խնդիրների քննարկում և գործնական լուծում է պահանջում «հայկական մենեջմենթը» կառավարման ուրույն հայկական համակարգի գործարկումը:

Ճապոնացիները չսպասեցին այն բանին, որ ամերիկացի խրատատուները ձևավորեն ճապոնական առանձնահատկություններին պատշաճ կառավարման համակարգ. ամերիկյան մենեջմենթի ներդրումը սկզբնական շրջանում դրսևորում էր իր անարդյունավետությունը այլ ազգամշակութային միջավայրում, սակայն ամերիկյան տեսաբանները իրենց առջև խնդիր էլ չէին դնում տեսությունը փոխելու: Դա ճապոնացի մասնագետներից ձևավորված «Դոնկայ» խումբն էր, որ 1946 թվականից, շուրջ տասը տարի մշակեց նոր համակարգի հիմնադրույթները և գործարկման մեխանիզմները՝ ճապոնիայի դարավոր մշակույթի խորքերից գտելով, վեր հանելով առավել էական հատկանիշները և դրանք ազուցելով արդիականության պահանջներին [132; 137; 143; 153]:

Հայկական մենեջմենթի հիմքը ևս նախ և առաջ ազգային ինքնաճանաչումը պիտի լինի. միայն հավաստի իմանալով սեփական ազգային առանձնահատկությունները՝ հնարավոր է մշակել կառավարման ուրույն հայկական համակարգ, ինչպես նաև ապահովել դրա արդյունավետ գործառնությունն ու անխափան զարգացումը: Մինչդեռ՝ ազգային ինքնաճանաչումը, որքան էլ դա տարօրինակ թվա հայոց ծովածավալ գեղարվեստական, փիլիսոփայական ու պատմական գրականության պարագայում, մնում է մեր մտածելակերպի ու գործելակերպի ամենախոցելի տեղը:

Ձուր չէ Հովհաննես Թումանյանը հատկապես ինքնաճանաչման բացակայությունը բնութագրել որպես «մեծ ցավ». «Երկիր ունենք՝ չենք ճանաչում, պատմություն ունենք՝ չենք ճանաչում, ժողովուրդ ունենք՝ չենք ճանաչում, գրականություն ունենք՝ չենք ճանաչում, լեզու ունենք՝ չենք ճանաչում» [14, էջ 174]:

Երկրորդենք այս բնութագրումը հայոց մեծերից ևս մեկի՝ Գարեգին Նժդեհի դառը ինքնախոստովանությամբ. «Ցա՛ւ է, երբ օտար ազգերը չեն ճանաչում մեզ. ցա՛ւ է բիրիցս, և վատութի՛ն, երբ օրուայ հայութիւնն ինքը չէ ճանաչում իրեն» [65, էջ 275]:

Մենք մեզ վատ ենք ճանաչում թե՛ որպես ամբողջականություն և թե՛ որպես այդ ամբողջականության՝ հայկականության ներկայացուցիչներ, ազգային որոշակի հատկանիշները կրող անհատներ: Հետազոտությունները վկայում են, որ մենք ավելի լավ գիտենք ուրիշ ազգերին, քան ինքներս մեզ. ասենք՝ գերմանացու կամ ճա-

պոնացու բնութագրելիս հայերի կարծիքներն ավելի միօրինակ են, միջինացված, այնինչ ինքնաբնութագրման դեպքում դրանք ավելի ցրված են, տարամիտ: Հավելենք սեփական պատմության թերատ իմացությունը և պատմությունից դաս քաղելու անկարողությունը, համահայկական զգացումի և միասնական գաղափարախոսության բացակայությունը, ինքնագնահատականի ծայրահեղ դրսևորումները՝ ինքնանվաստացումից մինչև ինքնափառաբանում:

Հայոց ազգային գաղափարախոսությունը, ամենից առաջ՝ Մովսես Խորենացու, Ղևոնդ Ալիշանի, Միքայել Նալբանդյանի, Ղազարոս Աղայանի, Ռաֆայել Պատկանյանի, Եղիա Տեմիճիպաշյանի, Ստեփանոս Պալասանյանի, Րաֆֆու, Լևոն Շանթի, Գարեգին Տօղեհի, Հայկ Ասատրյանի դատողությունների ամբողջությունը տեսական ու մեթոդաբանական հիմք են ազգային ինքնաճանաչման բազմաբովանդակ խնդիրները լուծելու համար: Ծրագրային բացառիկ նշանակություն ունի այս հարցում մտավորականության անելիքի մտեղիան սեղմ ու տարողունակ հետևյալ ձևակերպումը. «Յետադարձ հեռանկարով վերականգնել իր ժողովրդի պատմութեան այս կամ այն դարաշրջանի հոգևոր կեանքը. հնագիտական պեղածոների դրսևորմամբ ճշտել նրա մշակույթի հանգրուանները. համեմատական լեզուագիտութեամբ որոշել նրա լեզուի, որ ասել է՝ նաև նրա գիտակցութեան, նրա ոգու հասակը, ապա՝ նրա տեղը մարդկութեան մեծ ընտանիքում. արդիական փիլիսոփայութեան լոյսի տակ դնել նրա աւանդութիւնները, նրա էպոսը, առասպելները. սեղմ ասած՝ ժողովրդին ճանաչել տալ իր ողջ անցեալը, նշանակում է՝ նրա համար լիարժէք կեանքով ապրելու և ստեղծագործելու նախադրեալներ ստեղծել» [65, էջ 294]:

Պատմություն, մշակույթ, լեզվաբանություն, փիլիսոփայություն՝ թվարկումը կարելի էր շարունակել, սակայն գլխավորը, վճռորոշը մտավորականի գերխնդրի գիտակցումն է՝ իր գործունեությամբ նպաստել ազգային ինքնաճանաչմանը, դրանով իսկ հիմք ստեղծել ազգային ինքնագնահատականի ու արժանապատվության համար:

Բարդությունն այն է, որ դարեր շարունակ մեզանում ինքնաճանաչումը փոխարինվել է ինքնագնահատականով. փոխանակ անաչառ գնահատելու հայոց առավելություններն ու թերությունները՝ մեր տեսաբանները զբաղվել են ինքնագնահատականով՝ առավելապես հուզական բնույթի, տազնապալից ու տազնապահար, քան՝ գիտականորեն հիմնավորված ու սթափ: Իհարկե, ինքնագնահատականը բացառիկ կարևորություն ունի և կարող է ծառայել նաև որպես կառավարման ազգային-համակարգի տեսական-մեթոդաբանական հիմք, պայմանով, սակայն, որ ինքնագնահատականը

հենվում է ինքնաճանաչման վրա: Այլապես՝ անխուսափելի են (և մեզ՝ հայերիս միշտ վնասել են) երկու ծայրահեղությունները. ազգային սնապարծությունը խանգարում է տեսնել սեփական թերությունները և հանգեցնում է ուրիշի դրական փորձի ուսումնասիրության և ստեղծագործական յուրացման լիակատար ժխտման, իսկ ազգային ինքնանվաստացումը հանգեցնում է օտար ամեն ինչի ինքնամոռաց, մոլեգին յուրացման, կապկային ընդօրինակման:

Միայն ազգային համակողմանի ինքնաճանաչման շնորհիվ է հնարավոր լիարժեքորեն լուծել կառավարման հայկական համակարգի ձևավորման ռազմավարական և մարտավարական բազմաբնույթ խնդիրները: Միայն այդ հիմքով է հնարավոր պարզել, թե ուրիշի ընդօրինակելի փորձից հատկապես ինչը և ինչպես է հարկավոր վերցնել: Օրինակ, ակնհայտ է, որ ներկայում մենք հայտնվել ենք ամերիկյան անհատապաշտական հոգեբանության քարոզչության ներքո. որքանով է դա մեզ անհրաժեշտ, չի՞ հանգեցնի արդյոք կենտրոնախույս միտումների ուժեղացմանը, ի՞նչ է հարկավոր դիմակայելու համար, ինչպե՞ս է պետք ակտիվացնել հայոց մեջ եղած կոլեկտիվիստական գծերը և այլն: Մեկ այլ օրինակ. շատ է խոսվում դիվանակալացման (բյուրոկրատացման) վտանգի մասին, իսկ միգուցե, ընդհակառակը, հայոց ներկա մտածելակերպի պայմաններում հարկավոր է ուժեղացնել բյուրոկրատական կառուցվածքը, անդեմացնել կառավարումը, դրանով իսկ հզորացնել օրենքի գերակայությունը և հնարավորինս նվազեցնել անձնային գործոնի միջամտությունը: Այսօրինակ բազում հարցեր կան, որոնց կարգավորումը աչքաչափով անհնարին է կատարել, առավել ևս աններելի է դրանք բարձիթողի անելը:

Հայկական մենեջմենթը պահանջում է հայ տնտեսագետների, հոգեբանների, ազգագրագետների, սոցիոլոգների, իրավաբանների, փիլիսոփաների, քաղաքագետների, կառավարման մասնագետների ջանքերի համադրումը, պետության լուրջ աջակցությունը, Հայաստանում գործող բազմաթիվ հասարակական կազմակերպությունների շահագրգիռ մասնակցությունը, զուցե նաև հատուկ համակարգող գիտահետազոտական կենտրոնի ստեղծում: Այդուհանդերձ, առաջին քայլը խնդրի փիլիսոփայական իմաստավորումն է՝ կառավարման դիտարկումը որպես մշակութային երևույթ, որի հիման վրա էլ քննության պիտի առնվեն մյուս խնդիրները, մասնավորապես՝ միջազգային մենեջմենթի (ամերիկյան, ճապոնական, սկանդինավյան և այլն) տեսության և փորձի յուրացման ռազմավարությունը, ընդհանուրի ընկալումն ու տեղայնացումը սեփական ազգային, մշակութային, հոգևոր, բարոյական և այլ առ-

անձնահատկությունների ոսպնյակով, յուրացման և արարումի փոխհարաբերությունը, միջազգային մենեջմենթի հարստացումը հայոց փորձով և այլն:

Վերջին տասը տարիներին հայ հեղինակները բազմաթիվ աշխատություններ են հրապարակել, և, այս առումով, տեսական որոշակի առաջընթացն ակնհայտ է [13; 33; 50; 69; 72]: Սակայն, եթե իրերն իրենց անուններով կոչենք, ներկա փուլն ավելի ստույգ է անվանել «մենեջմենթի հայկականացում», քան թե «հայկական մենեջմենթի» սկզբնավորում: Մենք առայժմ հարմարվում ենք նոր իրողությանը, յուրացնում նոր գաղափարները, և վերստին ուրիշինը խանդավառ յուրացնելը հաճախ մոռացության է տալիս սեփականը, մեզ բնորոշը, մեր հիմքերից բխողն արարելու խնդիրը:

Վաղուց ժամանակն է մենեջմենթի հայկականացման ներկա փուլից անցնելու հայկական մենեջմենթի ձևավորման փուլին, վաղուց պատրաստ է դրա համար անհրաժեշտ մտավոր ներուժը, անբարենպաստ չի կարելի համարել նաև հասարակական-քաղաքական մթնոլորտը: Խնդիրը պարզից էլ պարզ է՝ մեր փոխարեն ոչ ոք չի մշակի հայկական մենեջմենթի հիմքերը և մեզ չի մատուցի սկուտեղի վրա: Եթե իսկապես գիտակցում ենք կառավարման դերը, ուրեմն լուծենք այդ խնդիրը: Եվ հայկական մենեջմենթը կլինի այնպիսին, ինչպիսին մենք այն կարարենք:

Մեկ անգամ էլ ընդգծենք՝ հայկական մենեջմենթ ձևավորելու խնդիրը, որքան նոր հարցադրում է, նույնքան էլ ավանդական է, խոր արմատներ ունի: Մովսես Խորենացուց սկսած՝ հայ շատ մտածողներ են մտորել հանրային կյանքի կազմակերպման ու կառավարման հարցերի շուրջ՝ այս կամ այն կերպ արձանագրելով նաև հայոց ազգամշակութային առանձնահատկությունները: Հայ փիլիսոփայության, իրավունքի պատմությանը, տնտեսագիտական մըտքին նվիրված աշխատություններում, ինչ-որ չափով նաև գեղարվեստական գրականության մեջ արծարծված են կառավարմանն ու ինքնակառավարմանն առնչվող զանազան հարցեր: Նորագույն շրջանում, ինչպես ԽՍՀՄ օրոք, այնպես էլ անկախության տարիներին, կառավարման խնդիրներով զբաղվող մասնագետները նույնպես բավարար խորությամբ անդրադարձել են կառավարման ընդհանուր դրույթների տեղայնացմանը և տեղական փորձի տեսական ընդհանրացմանը:

Հարցադրման արդիականությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ հայկական մենեջմենթի ձևավորումը ինքնին ռազմավարական նշանակություն ունի անցումային հասարակության բովանդակ տնտեսական և սոցիալական քաղաքականու-

թյան ճշգրտման առումով: Կառավարման ուրույն համակարգի ստեղծումը, թե՛ տեսական-աշխարհայացքային հիմնադրույթների և թե՛ տնտեսավարման գործնական կանոնների ամբողջության տեսքով, իրագործելի է ազգային ռազմավարության շրջանակներում. կառավարումը միջոց է, և անհմաստ է միջոցը կատարելագործելը, եթե վերջնականորեն պարզված չէ, թե ինչ նպատակների է այն ծառայելու: Հետևաբար՝ հայկական մենեջմենթի ձևավորման խնդրի բարեհաջող լուծումը պարտադրում է նաև համակարգային փոփոխություններ կատարել, հստակեցնել տնտեսական և սոցիալական քաղաքականության հեռահար նպատակները:

Վերջապես՝ հայկական մենեջմենթի ձևավորումը բոլորովին էլ լուկ նեղ ազգային խնդիր չէ, քանի որ դրանով հարստանում է միջազգային մենեջմենթը ևս: Կառավարման գիտությունն ու փորձը, որպես համամարդկային արժեք, միայն շահում են, երբ ընդհանուր, համապիտանի գիտելիքը լրացվում է մասնավոր, ազգային յուրահատկությունների իմացությամբ և կիրառությամբ:

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ԱՆՀԱՏ

24. Կազմակերպություն և անհատ. Կառավարման հարացույցի փոփոխությունը

Արդեն քննարկեցինք կառավարման հիմնախնդիրների փիլիսոփայական վերլուծության յուրահատկությունը՝ առանձնացնելով դրա մի քանի սկզբունք: Փիլիսոփայական դիտարկման հիմնարար խնդիրներից մեկն էլ այն է, թե ո՞րն է կառավարման դասական դպրոցների և զանազան տեսությունների մեթոդաբանական-աշխարհայացքային տարբերությունների հիմքը, ինչո՞ւ են դրանք միմյանց հերթափոխել: «Ինչպես»-ի պատասխանը հանգամանորեն տրված է մասնագիտական գրականության մեջ [33; 148; 151; 218], փիլիսոփայական մոտեցումը պետք է պատասխանի հատկապես «ինչու» հարցին՝ հենվելով, բնականաբար, կառավարման տեսությունների վրա, սակայն չսահմանափակվելով դրանք սոսկ լուսաբանողի դերով, այլ հավակնելով յուրատեսակ մետատեսական ընդհանրացումների: Հավելենք, որ կառավարման տեսությունների հերթափոխման օրինաչափությունների իմացությունն ունի ոչ միայն փիլիսոփայական, այլև զուտ մասնագիտական արժեք, մանավանդ, երբ հարցադրում է արվում գնահատելու այդ տեսությունների համեմատական արդյունավետությունը [96]:

Առանցքային հարցադրումը «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերությունն է. սրա շուրջ են ըստ էության կառուցվում զանազան տեսություններն ու գործնական լուծումները: Պարզ ասած՝ խնդիրը հետևյալն է. կազմակերպության արդյունավետ գործառույթյան մեջ ինչի՞ վրա է դրվում շեշտը՝ կազմակերպության, որպես ամբողջական մի համակարգի (որի մի օղակն էլ, ինքնին հասկանալի է, գործող մարդն է, սակայն վերջինս դիտարկվում է որպես ածանցյալ, ենթակա գործոն), թե՞ անհատի: Իհարկե, ամեն ինչ չի հանգում տվյալ փոխհարաբերությանը, կան հարակից այլ իրողություններ, սակայն խորագինն դիտարկումը ցույց է տալիս, որ վերջիվերջո կազմակերպության գործառույթյան ու զարգացման բոլոր կարգի լուծումները (կազմակերպության ռազմավարությունը, կադրային քաղաքականությունը, «ղեկավար – ենթակա» փոխհարաբերությունները, վերահսկողության համակարգը և այլն) ուղ-

ղակի կամ միջնորդավորված կերպով կապված են «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման առկա տեսակին:

Ընդհանրապես, կազմակերպությունների գործառույթյան հիմնախնդիրները ավանդաբար մեծ տեղ են զբաղեցնում կառավարաբանական հետազոտություններում: Հենց մեր շոշափած թեմայի առումով հատկանշական է, որ ձևավորման ընթացքում է մի նոր գիտաճյուղ՝ «կազմակերպական վարքագիծ», կան շատ ուշագրավ հրապարակումներ [140; 150; 190]: Այնուհանդերձ, հարկ է նկատել, որ, որակական առումով, գոհունակության հիմք այստեղ չկա:

Եվ իսկապես՝ կազմակերպությունների, ուսումնասիրությանը նվիրված գրականությունը վերլուծելով՝ անգլիացի տեսաբան Թոմի Ուաթսոնը թեպետ մի կողմից ընդունում է, որ այս բնագավառում կատարվող աշխատանքներն անհրաժեշտաբար «խստագույն տեսական և փորձնական հետազոտություններ են» [379, էջ 368-369], մյուս կողմից՝ չի թաքցնում, որ գործադրված ջանքերով հանդերձ, եղածը քիչ օգտակար է «ակադեմիական քննարկումների սեյսյակից դուրս իշխող» իրողության համար, այլ ընդամենը «փիլիսոփայական պրագմատիզմի ոգով մի եղանակ է՝ դասդասելու կազմակերպման ու կառավարման լավ, լավագույն և վատ տեսությունները» [379, էջ 382]: Որ սա պատահական նկարագրում չէ՝ հաստատվում է մեկ այլ տեսաբանի՝ ամերիկացի սոցիոլոգ Ու. Ռիչարդ Սքոթի եզրահանգումներով: Հետահայաց գնահատելով XX դարի վերջին երկու տասնամյակի հետազոտական աշխատանքը, նա արձանագրում է. «Տեսաբանները մեկը մյուսին հակասող այնքան հեռանկարներ են ուրվագծել, որ ակամա հանգում ենք այն մտքին, թե կազմակերպության ուսումնասիրությունները դատապարտված են փոշիացման կամ փլուզման» [364, էջ 14]: Միաժամանակ, ընդունելով հանդերձ, որ այս բնագավառում դեռ «չի վերացել հուսահատեցնող հեռանկարը», չի ավարտվել «հարացույցների կաթվածահարող պատերազմը» («destructive paradigm wars»), Սքոթը հուսադրում է ընթերցողին, թե XXI դարի սկզբին նշարվում են «փոխադարձ հանդուժողություն և աստիճանական քայլեր դեպի առավել ամբողջականացնող տեսակետների ձևավորում» [364, էջ 14]:

Փորձենք սկսել սկզբից: Հիշեցնենք, որ կառավարման գիտության (փաստորեն՝ նաև կազմակերպության էության և գործառույթյան մասին առաջին համապարփակ տեսության) հիմնադիր, ամերիկացի ճարտարագետ Ֆրեդերիկ Ուիլսոն Թեյլորը, մանրամասն վերլուծելով աշխատանքի ցածր արտադրողականության պատճառները, իր թիրախը դարձրեց, այսպես կոչված՝ «գինվորավարի

աշխատելը» («systematic soldiering»), «չկանությանը աշխատանքը» (ռուսները թարգմանել են «работа с прокладкой»), երբ աշխատողը հնարավորին չափ խուսափում է գործից՝ միաժամանակ ներշնչելով ղեկավարությանը, թե ինքն աշխատում է առավելագույն լարվածությամբ: Այս համակարգը Թեյլորը դիպուկ որակում է որպես «նախաձեռնության և խթանման» համակարգ, որտեղ ձեռնարկատերերը, կազմակերպիչները, քաջածանոթ չլինելով տվյալ մասնագիտությանը, ամեն կերպ փորձում են խթանել աշխատողներին ի պատասխան ակնկալելով վերջիններիս նախաձեռնության և եռանդի անհատնում դրսևորում: Սակայն չկանությանը աշխատանքը ի չիք է դարձնում այդ սպասումները, և արտադրողականությունը, որպես կանոն, իջնում է ոչ թե նույնիսկ միջին աշխատողի, այլ ամենավատ աշխատողի մակարդակին: Թեյլորի պատմական ծառայությունը հենց այն է, որ նրա առաջարկած, այսպես կոչված՝ «գիտական» կամ «դասային» համակարգը, թույլ տվեց դուրս գալու այս փակուղուց, հնարավորություն ընձեռեց շեշտակի բարձրացնելու աշխատանքի արտադրողականությունը:

Մեզ համար կարևոր է իրավիճակի թեյլորյան ակտորոշում-եզրակացությունը, որը ծառայում է նաև որպես «կառավարման նոր փիլիսոփայության» կառուցման հիմնաքար. «Մինչ այժմ վարչարարությունը չի դիտվում որպես արվեստ, որի հիմքում ընկած են նույնքան ստույգ և հստակ օրենքներ, ինչպես ճարտարագիտության մեջ, և որն անհրաժեշտ է նույնքան խնամքով ուսումնասիրել ու քննարկել: Մինչև այժմ վարչարարությունը մնում է անձի հարց, և հնացած այդ հայացքը հանգում է այն բանին, թե քանի որ հարմար մարդ է գտնվել, ապա կառավարման մեթոդները լիովին պետք է թողնել նրա հայեցողությանը» [238, էջ 3: Ընդգծումը մերն է - Վ.Ս.]:

Թեյլորիզմի էությունը երբեմն սեղմ բնորոշվում է որպես «ժամանակի և շարժման չափում» (time and motion study): Իրոք, Թեյլորի հիմնական գաղափարը «միակ լավագույն եղանակն» է (the one best way), այսինքն՝ աշխատանքային ամեն մի գործողության կատարման այն միակ և լավագույն (առավել արդյունավետ) եղանակը, որը պետք է գտնել ժամանակաչափման (քրոնամետրաժի) միջոցով և դարձնել պարտադիր բոլոր աշխատողների համար: Պետք է բացառել, վերացնել բոլոր ավելորդ շարժումները: Ոչ թե նախկինի պես ամեն ոք աշխատի ինչպես կարող է՝ ձեռք բերված հմտությամբ, այլ յուրաքանչյուր գործողության համար ղեկավարությունը պետք է գտնի գիտական հիմքերը, ամեն մի աշխատողի հստակ առաջադրվի օրվա անելիքը՝ «դասը» (փաստորեն ձեռնարկությունների պլանավորման բաժինները այստեղից են ծնունդ

առել): Պետք է ոչ թե որոնել պատրաստի աշխատողի, այլ ուսուցանել, նրան պատրաստել կազմակերպության ներսում: Ձեռնարկության վարչակազմը պարտավոր է ճիշտ ընտրել աշխատողներին, որպեսզի իրագործվի հիմնական պահանջը՝ յուրաքանչյուր աշխատող՝ իրեն համապատասխան տեղում:

Սա է «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության թելոլորյան լուծման կառուցակարգը, որով չի սպառվում դրա հիմնական գաղափարախոսությունը: «Կառավարման մեխանիզմը ոչ մի կերպ չի կարելի շփոթել կառավարման էության կամ նրա հիմնական փիլիսոփայության հետ, – զգուշացնում է Թելլորն ինքը և բացատրում հնարավոր վտանգը: – Միանգամայն նույնական մեխանիզմը կարող է մի դեպքում հանգեցնել կործանարար, մեկ այլ դեպքում՝ ամենաբարենպաստ արդյունքների: Միևնույն մեխանիզմը, որ գերազանց արդյունք է ապահովում գիտական կառավարման հիմնական սկզբունքներին համապատասխան գործադրվելիս, բերում է անհաջող և աղետալի հետևանքների, եթե գործադրողները սխալ են ըմբռնում այդ սկզբունքները» [238, էջ 110]: Այս դրույթը վերաբերում է, անտարակույս, ոչ միայն «գիտական կառավարմանը», այլև անցյալի ու ներկայի բոլոր տեսությունների գործադրմանը: Ինչ վերաբերում է թելլորիզմի փիլիսոփայությանը, ապա դրա հեղինակը միանգամայն հստակ է ձևակերպել. «Նախկինում ամենից կարևորն է եղել **անհատը, ապագայում ամենից կարևորն է լինելու համակարգը**» [238, էջ 3: Ընդգծումը մերն է - Վ.Ս.]:

Կառավարման մեջ, ինչպես մարդկային գործունեության բոլոր բնագավառներում, կարծրացած գործելակերպն ու մտածելակերպը բնավ ոչուրիճ չեն հաղթահարվում: Պատահական չէ, որ ինչպես բանվորները, այնպես էլ ձեռնարկատերերի մի մասը սկզբնապես մեծ դիմադրություն էին ցույց տալիս «գիտական» համակարգին: Իհարկե, թելլորիզմի մեջ կան տեխնոկրատական գծեր, մասնավորապես՝ կառավարաբանության ժամանակակից տեսաբանները գրեթե միահամուռ մերժում են «միակ լավագույն եղանակի» հիմնադրույթը՝ որպես աշխատողի դերը նսեմացնող մոտեցում, քննադատում «տնտեսական մարդու» թելլորյան հայեցակետը՝ որպես աշխատանքի կենսական իմաստը նեղացնող-աղքատացնող ըմբռնում: Փաստն այն է, սակայն, որ թելլորիզմը, շնորհիվ իր դրական կողմերի, ապահովեց տնտեսական ու սոցիալական մեծ առաջընթաց: Իսկ բացորոշ հակաթելլորիզմի մեջ անգամ կարելի է հանդիպել Ֆ. Թելլորի առանձին արժեքավոր գաղափարների յուրօրինակ շարունակության:

Կարևոր է հասկանալ, որ «տեխնոկրատիզմ» ասվածը ոչ թե ինքնին կառավարչի գործելակերպն է, այլ նրա մտածելակերպը: Վերջինս՝ մեքենայական մտածելակերպը, կամ, թերևս ավելի ստույգ՝ մտածելակերպի մեքենայականությունը, վերջիվերջո ոչ թե սոսկ դրսևորվում է գործնական միջոցառումների մեջ, այլ պայմանավորում է դրանց հիմնական ուղղվածությունը: Գործելակերպը ոչ թե սոսկ նպատակադրում է, այլ մտածելակերպի առարկայական արդյունք, որի մեջ վճռորոշ է նաև ժամանակի գործոնը: Նկատի ունենք, որ թեյլորյան պրպտումները տեղի ունեցան հատկապես XIX դարի վերջին – XX դարի սկզբին և առկա տեխնոլոգիական հնարավորություններին համապատասխան:

Դա էր պատճառը, որ Թեյլորը սկսեց ֆիզիկական աշխատանքի, մասնավորապես՝ ծանր բեռների տեղափոխման կարգավորումից, ինչը, կարծում ենք, անկախ իրենից, նրա համակարգի կենտրոնում դրեց «Շմիդտ» անունով բանվորին՝ մտավոր, ստեղծագործական պահանջումներին զերծ և իր կատարած աշխատանքից նմանօրինակ ակնկալիքներ չունեցող անձնավորությամբ: Մինչդեռ XX դարի վերջին, համակարգչային տեխնիկայի և որակապես նոր աշխատուժի, ինչպես նաև աշխատանքային կյանքից առավելապես ինքնուրույնության, ստեղծագործական աճի, մասնագիտական ինքնահաստատման ակնկալիքների պայմաններում միանգամայն այլ կլիմեին թե՛ Թեյլորի հիմնական նպատակադրումը և թե՛ նրա տեսական, մեթոդական դրույթների վերջնական առարկայացումը: Համենայն դեպս վստահաբար կարող ենք ասել, որ «Շմիդտը» չէր կարող դառնալ «գիտական կառավարման» դպրոցի նորամուտությունների համար իդեալական տիպար:

Հատկանշական է, որ «այլընտրանքային մենեջմենթի» ձևավորման մասին հարցադրումներում արդարացիորեն շեշտվում է, որ ժամանակակից պայմաններում աստիճանաբար մեծանում է մտավոր, ստեղծագործական աշխատանքի տեսակների կշիռը, առհասարակ կազմակերպությունների բնականոն գործառության մեջ վճռորոշ է դառնում գիտելիքների դերը [122; 380]: Առավել պերճախոս է այն փաստը, որ կառավարման «ինտելեկտուալ մոդելի» որոնումներն են հենց որոշ հեղինակների բերում-հանգեցնում գործնական խնդիրներից վեր բարձրանալու, աշխարհայացքային-մեթոդաբանական ամփոփումներ անելու և կառավարման առօրյա խնդիրները լուծելիս դրանք հաշվառելու կարևորության ըմբռնմանը, ինչես որ դա անում է, օրինակ, գործարար վարչարարության ռուսաստանցի մասնագետ Վասիլի Անդրիանովը. «Կտրուկ աճում է

հետաքրքրությունը կառավարման փիլիսոփայության հանդեպ» [85, էջ 95]:

Այլ կերպ ասած՝ Թեյլորն ու թեյլորիզմը նույնական չեն. Ֆրեդերիկ Թեյլորի պարագայում ևս հաստատվում է այն ճշմարտությունը, որ տեսական ու գործնական նոր հորիզոններ բացող գործչին ամենից հաճախ վարկաբեկում են ոչ թե նրա գաղափարներին ուղղակի հակադրվողներն ու նորամուծությունները խոչընդոտողները, այլ հետևորդները, նրա գործը շարունակողները: Եվ այդ պարադոքսային վիճակի հիմնական պատճառը իրական կյանքի թելադրանքն է, որը հարկադրում է հետևորդներին որոշակիորեն շտկել առաջնորդի նպատակադրումները՝ ըստ իրենց սեփական պատկերացումների և ըմբռնումների: Ֆ. Թեյլորի համար գիտական կառավարումը աշխատանքի հանդեպ աշխատողների վերաբերմունքի արմատական փոփոխություն էր, «լիակատար բարոյական հեղաշրջում» [238, էջ 85], այնինչ հետագայում այն վերածվեց առավելապես մարդկային պաշարների գործադրման տեսակի, այսինքն՝ մեխանիզմը գերակշռեց փիլիսոփայությամբ:

Այս առումով շատ հետաքրքրական է Ռուսաստանում 1917թ. բոլշևիկյան հեղաշրջման առաջնորդ Վ. Լենինի դիրքորոշման փոփոխությունը ըստ հանգամանքների: 1913թ. նա անգթորեն պախարակում է թեյլորիզմը որպես «քրտինք քանելու» համակարգ, կապիտալիստների կողմից բանվորների շահագործման նրբին խորամանկություն, սակայն 1918թ. արդեն իշխանության գլուխ կանգնած Լենինը պետական շինարարության ծրագրային խնդիրներից է հռչակում Ռուսաստանում Թեյլորի համակարգի հարմարեցումը, շուտափույթ և լայնածավալ ներդրումը: Դարձյալ մեխանիզմը գերակշռում է թեյլորիզմի փիլիսոփայությամբ, «լիակատար բարոյական հեղաշրջման» հարցադրումը անտեսվում-ստորադասվում է քաղաքական նկատառումներին: Ամենակարևորը՝ Թեյլորի սկզբունքների տեխնոկրատական գործադրումը թելադրվում է ոչ թե «ներսից»՝ Թեյլորի համակարգին ներհատուկ սկզբունքներից, այլ «դրսից»՝ այդ համակարգին ներկայացվող արտաքին պահանջներից:

Ահա հենց սա է կարևոր հասկանալ. ինչպես Ֆ. Թեյլորի տեխնոկրատիզմը (իրական կամ վերագրյալ), այնպես էլ էլթոն Մեյոյի «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի և հետագա մոտեցումների հակատեխնոկրատիզմը պիտի գնահատել ամենից առաջ ամբողջ հասարակությամբ բնորոշ սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական, մշակութային, բարոյական, հոգեբանական առանձնահատկությունների դիրքերից: Վերջիվերջո կառավարման բոլոր տեսու-

թյուններն ու դրանցից ածանցյալ գործնական միջոցառումները նպատակուղղված են մարդկանց համատեղ գործունեության արդյունավետության ապահովմանը: Սակայն բուն այդ արդյունավետության ըմբռնումը ձևավորվում է ոչ միայն և ոչ այնքան կառավարման տեսաբանների ու կառավարիչների գաղափարների ու գործողությունների շնորհիվ:

Անտարակույս, տեխնոկրատական մտածելակերպի և գործելակերպի տարածման մեջ չպետք է անտեսել բուն տեխնիկայի դերը: Տեխնոկրատիզմը, որպես աշխարհայացք, էապես պայմանավորված է գիտատեխնիկական բուռն առաջընթացով: Հատկանշական է, որ ո՛չ հունահռոմեական աշխարհայացքի շրջանակներում, ո՛չ էլ վերածննդի դարաշրջանի հեղինակների մոտ չկա փոքրիշատե լրջմիտ փիլիսոփայական անդրադարձ նյութական, տեխնիկական աշխարհի հանրային դերակատարման մասին: Միայն XVIII դարից, մասնավորապես՝ առաջին արդյունաբերական հեղափոխության շնորհիվ հնարավոր է դառնում, ըստ ֆրանսիացի պատմաբան Ֆելիքս Ֆուկույի, արձանագրել «նյութական աշխարհի բարերար ազդեցությունը գաղափարների աշխարհի վրա», տեխնիկական առաջընթացի շնորհիվ մարդկության ամենավերացական ձգտումներն անգամ սկսում են իրականություն դառնալ [254, էջ 150]: Իսկ այժմ կարելի է էլ ավելի վստահաբար արձանագրել այդ հանգամանքը, այն է՝ XX դարի 50-60-ական թվականներից տեխնիկական միջոցները անկասելիորեն մուտք են գործում ոչ միայն արտադրության, այլև հանրության ու անհատի կյանքի բոլոր ոլորտներն անխտիր:

Փիլիսոփայական-աշխարհայացքային իմաստավորումն իր ժայրահեղ ձևերով արտահայտվել է տեխնոլոգիական լավատեսության և տեխնոլոգիական հոռետեսության հակադիր դիրքորոշումներով՝ դրանց բնորոշ համապատասխան հիմնավորումներով: Շատ հակիրճ առաջինի կողմնակիցները վստահ են, որ տեխնիկան միայն ու միայն բարիք է և, անգամ եթե գիտատեխնիկական առաջընթացը բացասական երևույթներ է հարուցում (օրինակ՝ շրջապատող միջավայրի աղտոտումը), ապա, միևնույն է, դրանք հաղթահարելու համար մենք դարձյալ տեխնիկային պիտի ապավինենք (օրինակ՝ զտիչների կատարելագործումը հնարավորություն կընձեռի նվազեցնելու արտանետումները): Ըստ էության՝ ժամանակակից լավատեսական փաստարկումները կրկնում են նույն Ֆուկույի դատողությունը XVIII դարում գոյացած նոր՝ բարերար իրողության մասին: «Այդ ժամանակաշրջանից սկսած առաջադիմությունը մշտապես արագանում է, քանի որ նոր գաղափարները

ծնունդն են նոր պահանջմունքներ, որոնք մղում են նոր գործիքների հայտնագործման, որոնք էլ, իրենց հերթին, ծառայում են առավել հզոր գաղափարների» [254, էջ 151]:

Երկրորդի կողմնակիցները մատնացույց են անում գիտության և տեխնիկայի առաջընթացի վնասակար ազդեցությունը՝ այդ կերպ սաստկացնելով տագնապահարույց («ալարմիստական», ֆրանսերեն «alarme»՝ տագնապ բառից) այն տրամադրությունները, որոնք առաջինն արտահայտել է Ժան-ժակ Ռուսոն դեռ ֆրանսիական Դիժոնի ակադեմիայի 1750 թ. հայտարարած մրցույթը շահած իր աշխատության մեջ [210]:

Ինչպես սովորաբար լինում է փիլիսոփայական խորհրդածությունների ընթացքում՝ հակադիր փաստարկների բախման շնորհիվ առաջացավ այս երկուսի «ոսկի միջինը»՝ տեխնոլոգիական խոհեմության դիրքորոշումը, որ լավագույնս, ինչպես վերը նշեցինք, ձևակերպել է կիրեռնետիկայի՝ հասարակության մասին կառավարման գիտության հիմնադիր Լորբերտ Վիները՝ «Մարդուն մարդկայինը, մեքենային՝ մեքենայականը» [107, էջ 73, 80]: Թերևս հենց այս հավասարակշիռ մոտեցման շնորհիվ էր, որ անցյալ դարի 70-ական թվականներին ձևավորվեց նաև փիլիսոփայական և սոցիոլոգիական հետազոտությունների ինքնուրույն մի ասպարեզ՝ «տեխնիկայի փիլիսոփայությունը» [115]: Իսկ կազմակերպությունների գործառույթյան մեջ տեխնիկական պահի հավասարակշիռ զնահատման լավ օրինակ է ֆրանսիական «L' Oreal» ֆիրմայի ղեկավարներից մեկի՝ Ռորբերտ Սալմոնի տեսակետը. մի կողմից՝ նա խոստովանում է, որ, իսկապես, «տեխնիկական առաջընթացը միշտ չէ, որ հավասարազոր է քաղաքակրթության զարգացմանը» [213, էջ 52], մյուս կողմից՝ արդարացիորեն նկատում, որ ժամանակակից համակարգչային տեխնիկան, հաղորդակցման նորագույն միջոցները, համացանցի՝ ուղղակի ռեժիմով («on line») մատուցվող ծառայությունները, երևութական (վիրտուալ) քննարկումներ անցկացնելը մեծացնում են կազմակերպության հնարավորությունը ճկուն աշխատանքային գրաֆիկների տարբեր տեսակների ներդրման, գրասենյակային աշխատանքի մի մասը աշխատողների տուն տեղափոխելու, առհասարակ կազմակերպության կառավարումը ապակենտրոնացնելու ուղղությամբ [213, էջ 107]:

Եթե համաձայնում ենք խոհեմության դիրքորոշմանը, նշանակում է՝ նաև ընդունում ենք, որ տեխնիկան ինքը չի որոշում իր գործադրման կերպը: Մանավանդ, արժանագրելով կառավարման գործնական խնդիրների լուծման մեջ տեխնոկրատական մտածելակերպի բացասական ազդեցությունը, ամենից առաջ՝ տեխնիկա-

կան միջոցների դերի գերազնահատունը՝ ի վնաս մարդկային գործունի կարևորության ըմբռնման, չմոռանանք, որ կա թեպետ դրան հակադիր, սակայն նույնքան արդարացի տեսակետ կառավարման ասպարեզում տեխնիկայի դերի թերազնահատման վնասակարության մասին: Այնպես որ, շվեյցարացի տեսաբան Յուզո Չիրկին տեղին է հատկապես այն համարում «ձեռնարկության կառավարման ժամանակակից տեսության» թերություն, տեսության և իրականության միջև խզման ապացույց, որ «բավարար չափով հաշվի չի առնվում կամ լիովին անտեսվում է խոշոր տեխնոլոգիական փոփոխությունների ազդեցությունը արտադրական-տնտեսական գործունեության վրա» [262, էջ 92]: Հետևաբար, տեխնոկրատիզմի կամ հակատեխնոկրատիզմի ամեն մի դրսևորման հիմքում հարկավոր է որոնել տնտեսական, քաղաքական, մշակութային, հոգեբանական, բարոյական բնույթի պատճառը:

Ինչ վերաբերում է ժամանակակից հասարակությանը, ապա լիովին համաձայն ենք էրիխ Ֆրոմի այն բնորոշմանը, թե ներկա՝ «տեխնոլոգիական հասարակությանը» բնորոշ են երկու ուղղորդող սկզբունքներ: Առաջին՝ «եթե ինչ-որ բան տեխնիկապես հնարավոր է, ապա այն պետք է արվի» [253, էջ 243: Ընդգծումը հեղինակինն է:]: Այլ կերպ ասած՝ տեխնիկական հնարավորությունը ինքնին վերածվում է բարոյական կարգավորչի: Երկրորդ սկզբունքը առավելագույն արտադրողականության պահանջն է, ինչն իրականանում է, մի կողմից՝ հնարավորինս զրկելով անհատական առանձնահատկություններից և ենթարկելով բյուրոկրատական կանոններին, մյուս կողմից՝ աշխատողներին նույնացնելով ոչ թե իրենք իրենց, այլ կազմակերպության հետ: Հակիրճ «ապահովանիզացում՝ հանուն արդյունավետության» [253, էջ 244]: Ֆրոմն իր այս ախտորոշումը փորձում է իմաստավորել հետևյալ, բավական համոզիչ դատողությամբ. տեխնիկական առաջընթացի վերածումը կուռքի բացատրվում է ոչ միայն ինտելեկտի դերով չափազանց հափշտակությամբ, այլև շատ ավելի վճռական հանգամանքով՝ «մեքենայական, անկենդան ամեն ինչին խոր հուզական կապվածությամբ», «զմայլվածությամբ զուտ մեխանիկականով» [253, էջ 251, 252]: Առաջանում է, ըստ Ֆրոմի, խոր հակասություն, մի կողմից՝ արդի քաղաքակրթության ժողովրդավարական սկզբունքների, հռչակված նպատակների, դավանած արժեքների, մյուս կողմից՝ ներկազմակերպական իրողության, մարդ-աշխատողի հանդեպ փաստացի վերաբերմունքի միջև. «Մենք շարունակում ենք դավանել անհատապաշտություն, ազատություն և հավատ առ Աստված, սակայն մեր քարոզներն անհամոզիչ են. հնչում «կազմակերպության մարդու»

իսկական էության համեմատ, որ խանդավառ է հարմարվողականությանը, ուղղորդվում է հեղոնիստական մատերիալիզմի սկզբունքով» [253, էջ 238]:

Ասվածը նշանակում է, որ տեխնիկան ինքնին բավարարում է նմանօրինակ խորքային պահանջմունքը, միաժամանակ՝ տեխնիկական առաջընթացը ընդլայնում է, անտարակույս, այդ պահանջմունքի վերարտադրության հնարավորությունները: Ժամանակակից տեխնիկական միջոցները հնարավորություն են ստեղծել վերահսկելու մարդու կենսագործունեության բոլոր ասպարեզները, հանրային ու անհատական կյանքի բոլոր մանրամասները, ընդ որում՝ այն աստիճանի մանրախույզ ու կոշտ, որ տեխնիկական աշխարհի կողմից մարդ արարածի ստրկացման վերաբերյալ հակաուտոպիայի ժանրի ամենամռայլ նախագգուշացումները սկսում են շատ իրական թվալ: Ակնհայտ է, որ զուտ տեխնոլոգիական առումով՝ թեյլորյան սևեռուն գաղափարը «միակ լավագույն եղանակի» մասին, հնարավոր է դարձել գործադրել ոչ միայն արտադրության մեջ, այլև քաղաքական, հոգևոր, մշակութային, բարոյական երևույթների, ընտանիքի, ժամանցի, կրթության ու դաստիարակության և հասարակության մյուս ոլորտների կարգավորման մեջ: Ուստի «տեխնոկրատիզմ – հակատեխնոկրատիզմ» երկընտրանքը լուծվում է ոչ թե կառավարման տեսության շրջանակներում, ոչ էլ կառավարման տարբեր դպրոցների, հոսանքների ու տեսությունների փոխադարձ քննադատությամբ, թեպետ վերջինս որոշակի դեր կատարում է հայեցակարգային ծայրահեղություններից խուսափելու առումով:

Կարծում ենք, «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերությունը իրական պայմաններում կարող է խուսափել ծայրահեղ տեխնոկրատական կամ հակատեխնոկրատական բնույթի լուծումներից, եթե կառավարիչները նպատակադրվում են ոչ թե գերազնահատել տեխնիկատնտեսական կամ մարդկային գործոնները, այլ փնտրել դրանց արդյունավետ համատեղման եղանակներ: Եթե այս ելակետով մոտենանք տվյալ փոխհարաբերության կարգավորմանը վերաբերող հայեցակարգային ըմբռումներին, ապա պիտի արձանագրենք տարատեսակ դիրքորոշումներ, այդ թվում՝ յուրատեսակ՝ «խտորոնակին՝ խտորոնակ» մոտեցումներ, երբ տեխնոկրատիզմին պարզապես հակադրվում է մյուս ծայրահեղությունը՝ հակատեխնոկրատիզմը:

Ասվածի լուսաբանումն է, կարծում ենք, հետևյալ պնդումը. «Այսպիսով, փոխվում է կազմակերպությունում մարդու վերաբերյալ հայացքների համակարգը. նրան այլևս չեն հարկադրում վազ-

վզել հանուն արդյունավետ աշխատանք ապահովելու, այլ ֆիրման է պտտվում աշխատողի շուրջը՝ փորձելով լավագույն կերպով բավարարել նրա հարաճուն պահանջմունքները» [235, էջ 49: Ընդգծումը մերն է - Վ.Ս.]: Որքան էլ առաջադեմ լինի մենեջմենթը, աշխատանքային բարենպաստ պայմաններ ստեղծվեն, միևնույն է, դժվար է պատկերացնել երբևիցե այդպիսի հովվերգական իրավիճակ: Ամեն մի տնտեսավարող կազմակերպություն, որի ղեկավարությունը կղավանի ոչ թե շահավետության գաղափար՝ որոշակի ապրանքների արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման ճանապարհով ավելի օգուտ ստանալով, քան ծախսեր է կատարում, այլ կփորձի իր գործունեությունը կառուցել՝ աշխատակիցների «շուրջ պտտվելով», անխուսափելիորեն սնանկանալու է:

Չակատեխնոկրատական աշխարհայացքի ամենածայրահեղ դրսևորումը, թերևս, վոլյունտարիզմի ոգով արված հետևյալ եզրակացությունն է. «Այն մարդը, ով ըմբռնում է սոցիալական շարժման հիմնարար օրենքները, ունակ է կառավարելու կազմակերպական փոփոխությունների ընթացքը և իր ցանկությամբ ուղղորդելու հարկավոր հունով» [83, էջ 106]: Սա, իսկապես, ծայրահեղ դիրքորոշում է. անհատի ցանկությունները, մղումները, կամքը, ունակությունները, որքան էլ կարևոր են կազմակերպության գործառության և զարգացման համար, չեն կարող հաշվի չնստել տեխնիկական ու տնտեսական օրինաչափությունների հետ: Կրկնում ենք՝ ներկազմակերպական իրողության շրջանակներում մարդը, շարքային աշխատող, թե ամենաբարձր մակարդակի ղեկավար, միջոց է ենթակա տեխնիկա-տնտեսական պահանջների տրամաբանությամբ: Մեր ասածը բնավ չի մերժում աշխատողների պահանջմունքների, ամենից առաջ հարգանքի, գնահատված լինելու, ստեղծագործելու, ինքնուրույն գործելու հանդեպ պահանջմունքների, ինչպես ընդունված է ասել՝ «մարդկային կապիտալի» հանդեպ ղեկավարության մշտական հոգատարությունը:

Կառավարման հարացույցի էության փոփոխության ստույգ մեկնաբանման առումով մեզ ավելի հավասարակշիռ է թվում բելառուս տեսաբան Վալերի Յանչևսկու կարծիքը. «XXI դարի սկիզբը նշանավորվելու է անցումով տնտեսական մարդուց կորպորատիվ մարդուն, երբ համատեղ գործունեության շահերը գերակայում են անհատական շահերի վրա» [277, էջ 110]: Իհարկե, «տնտեսական մարդու» հայեցակարգը, այն է՝ մարդու աշխատանքային վարքի դրդապատճառների բացատրությունը գերազանցապես վարձատրության գործոնով, նաև ենթադրում է ծայրահեղ անհատապաշտական հոգեբանություն, լոկ անձնական շահերի հետապնդում,

ուստի և «կորպորատիվ մարդու» հայեցակարգը, անտարակույս, շահեկան է թե՛ մարդու աշխատանքային վարքի առավել ճկուն կառավարման և թե՛ համատեղ գործող մարդկանց ներկազմակերպական համագործակցությունը կարգավորելու համար: Այդուհանդերձ, համայնքային (կորպորատիվ) շահերի գերակայումը անհատականի վրա կարող է տարբեր ձևեր ունենալ, ինչն ամեն մի կազմակերպության դեպքում պայմանավորված է կառավարման փիլիսոփայության առանձնահատկություններով: Չնոռանանք, որ խորհրդային կոլեկտիվիզմը սկզբունքորեն նույնպես ենթադրում էր անհատական շահերի ստորադասումը ընդհանուրի շահերին. դա «սոցիալիստական մարդու», «խորհրդային ապրելակերպի», «կոմունիզմ կառուցողի բարոյական կոդեքսի» հիմնական բաղադրիչներից մեկն էր:

Տեխնոկրատիզմից ազատվելու տեսական-աշխարհայացքային փորձերից մեկն էլ բուն կառավարում երևույթի ներքին տարբերակումն է «տեխնոլոգիական կառավարման» (որն ընդգրկում է մարդկանց աշխատանքային գործունեության ասպարեզը), «տնտեսական կառավարման» (տնտեսական գործընթացների վրա ազդեցությունը), «քաղաքական կառավարման» (պետական և տեղական իշխանական մարմինների ձևավորման գործընթացների վրա ազդեցությունը) և «սոցիալական կառավարման» (մարդկանց ապրելակերպի ձևավորման գործընթացների վրա ազդեցությունը) [108, էջ 21-23]: Նման տարբերակումը մեզ թվում է փոքր-ինչ արհեստական. կառավարումը՝ որպես նպատակադրման և ուրիշների վարքի կարգավորման միջոցով այդ նպատակը իրականացնելուն ուղղված գործողությունների ամբողջություն, որակապես նույնն է հանրային կյանքի բոլոր բնագավառների համար: Բացի դա, աշխատանքային միջավայրում մարդկանց բազմաբնույթ փոխհարաբերությունների կարգավորմանը չի պատշաճում «տեխնոլոգիական» բնութագրումը: Չէ՞ որ այդ կարգավորումը ներառում է ոչ միայն զուտ տեխնոլոգիական (բառի նեղ և ստույգ իմաստով), այլև տնտեսական, հոգեբանական, բարոյական, մշակութային և այլ բնույթի փոխհարաբերություններ: Այս առումով միգուցե ավելի ճիշտ է գործածել «սոցիոտեխնիկական համակարգ» հասկացությունը, որն արտահայտում է մի շատ պարզ, բայց էական գաղափար, այն է՝ կազմակերպությունը բաղկացած է երկու համակարգից՝ տեխնիկական և սոցիալական, ուստի հանուն արդյունավետ կառավարման հարկավոր է հաշվի առնել ոչ միայն մարդկանց միջև փոխհարաբերությունները, այլև տեխնիկական միջավայրի ազդե-

ցությունը մարդկանց վրա, ձգտել երկու համակարգերի «ներդաշնակ փոխազդեցությանը» [155, էջ 98]:

Կազմակերպության և անհատի փոխհարաբերության կարգավորման մեջ իրենց խոսքն են ասել կառավարաբանության երկու ավանդական՝ համակարգային և իրավիճակային մոտեցումները: Կարելի է, ինչպես վերը նշել ենք, համաձայնել այն տեսակետին, թե գիտական մենեջմենթի ամբողջ պատմությունը կարելի է դիտարկել որպես յուրատեսակ շարժում այդ երկու բևեռների միջև [223, էջ 88], սակայն դրանք բևեռներ են սոսկ վերացականորեն. համակարգը նույնանում է կազմակերպության, իսկ իրավիճակը՝ անձնային գործոնի յուրահատկությունների հետ: Իրական կյանքում համակարգային և իրավիճակային մոտեցումները միմյանց փոխլրացնում են՝ դառնալով կառավարման արդյունավետ եղանակ: Որպես այդ մոտեցումների յուրատեսակ համադրում կարող ենք դիտարկել գերմանացի տեսաբան Անդրեաս Ռեմերի առաջարկած «փոխլրացման» մոտեցումը, որի շնորհիվ, ըստ հեղինակի, ապահովվում է «կառավարչական համակարգի հարթեցում»: Սրա հիմնական գաղափարն այն է, որ կազմակերպությունը ամբողջական համակարգ է, որի բոլոր բաղկացուցիչ տարրերը կարելի է դիտարկել որպես միմյանց փոխլրացնող. «Եթե ըստ դասական կանոնների՝ կազմակերպական կառուցվածքը ծառայում է լոկ այն բանին, որ կազմվեն պլաններ, իսկ անձնակազմը՝ լոկ այն բանին, որ կատարվի առաջադրված կազմակերպական պլանը, ապա հարաբերությունների հարթեցումը նշանակում է, որ նախապես անհնար է ստույգ պարզել, թե որ տարրն է առաջատար, իսկ որը՝ ենթակա, որը՝ նպատակ, որը՝ միջոց: «Ռազմավարությունն է որոշում կառուցվածքը» սկզբունքը կորցնում է իր նշանակությունը» [207, էջ 105]: Փոխլրացման սկզբունքը, իրոք, մեծ ճկունություն է հաղորդում կառավարման ընթացիկ խնդիրների լուծմանը: Մեր քննարկած «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման առումով, կախված իրավիճակից, հնարավոր է իսկապես, որ վճռորոշ դեր կատարի կազմակերպության առարկայական (տեխնոլոգիան, ներկազմակերպական արժեքային համակարգը և այլն) կամ էլ անհատի որևէ հատկանիշ (գիտելիքները, աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքը, միջանձնային հաղորդակցման իրազեկությունը և այլն): Այդուհանդերձ, մենք վերապահումով ենք մոտենում «ռազմավարությունն է որոշում կառուցվածքը» սկզբունքի նշանակության հերքմանը: Կազմակերպության ռազմավարությունը որոշվում է ոչ միայն արտաքին միջավայրի փոփոխությունների հաշվառմամբ, այլև ներկազմակերպական փոփոխություններ

րով, այնպես որ այդ սկզբունքը հարկավոր է լույ ձևափոխել՝ *ռազմավարությունն է որոշում, թե կազմակերպության կառուցվածքի որ տարրն է վճռորոշը:*

«Կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման հարցում տեխնոկրատիզմ – հակատեխնոկրատիզմ երկընտրանքը հաղթահարելու լավ հեռանկար է բացում կազմակերպության գործառության դիտարկումը մշակութաբանության դիրքերից: Այսպես, ռուսաստանցի տեսաբան Վլադիմիր Սպիվակի «Կորպորատիվ մշակույթ» գրքում տնտեսավարող կազմակերպությունները դասակարգված են չորս տեսակի՝ ըստ ղեկավարի ու ենթակամների միջև փոխհարաբերությունների բնույթի [228, էջ 49]:

Առաջինը դիվանակալական (բյուրոկրատական) կազմակերպությունն է, որտեղ ղեկավարը հանդես է գալիս պետի (начальник) դերում, առկա է վարչական աստիճանակարգ, աշխատողների պարտականությունները խիստ հստակեցված են, վճիռ կայացնում է ղեկավարը, ենթակամերը՝ կատարում են, պատասխանատվությունը վերջիններիս վրա է, ուղղածիզ գործարար փոխհարաբերությունները առավելապես վերանձնային են, գործում է վերահսկման հստակ համակարգ:

Երկրորդը հայրիշխանությամբ (патернализм) բնորոշվող կազմակերպությունն է, որտեղ ղեկավարը հանդես է գալիս որպես հայր (Եջ՝ՈՎ, ՏՅպՓ), նրա հեղինակությունը անվիճարկելի է, որոշում կայացնելն ու վերահսկելը՝ նրա բացառիկ իրավունքը, պատասխանատվությունն ընդհանուր է, գործարար փոխհարաբերությունները անձնավորված են, ենթակամների արտաաշխատանքային խնդիրները դառնում են ղեկավարի հոգածության առարկա, աշխատողները փոխարինում են մեկը մյուսին:

Երրորդը եղբայրականության (фратернализм) բնույթի կազմակերպությունն է, որի շրջանակներում ղեկավարը հանդես է գալիս առաջնորդի դերում, տարածված է որոշումների ընդունման կոլեգիալության սկզբունքը, անհաջողությունն ընկալվում է որպես ընդհանուր պատուհաս, փոխհարաբերությունները գերազանցապես անձնավորված են, գոյություն չունի աշխատանքային ու արտաաշխատանքային ժամերի տարաբաժանում, կազմակերպությունում տիրում է փոխկատահույսյան ու փոխօգնության մթնոլորտ:

Վերջապես, չորրորդը՝ գործակցային (партнерство) կազմակերպությունն է, որտեղ ղեկավարը համակարգող է (координатор), վարչական աստիճանակարգը լրոզված է, որոշումները կայացվում են ընդհանուր և բարյացակամ քննարկման մթնոլորտում, ամեն ոք պատասխանատու է իր հատվածի համար, ենթակամերը ըմբռնում են անելիքը և կատարում ինքնուրույնաբար, միջանձնային փոխհարաբերությունները վերանձնային են, ծառայողական-պայմանագրային հիմքով:

Ինչո՞վ է մեզ հետաքրքրում այսօրինակ դասդասումը. նրանով, որ փաստորեն վերացել է կազմակերպության ու անհատի տեխնոկրատական – հակատեխնոկրատական հակադրումը: Մշակութաբանական ընկալմամբ՝ և՛ կառավարողը, և՛ կառավարվողը, երկուսն էլ մեկ կազմակերպության ներսում են. ղեկավարն ազդում է տվյալ կազմակերպության անդամի, այսինքն՝ միևնույն մշակութային միջավայրում գտնվող մարդու վրա, իսկ ենթակայի համար կազմակերպությունը նույնացած է ղեկավարի, նրա վարքի, կամքի, պահանջների, կառավարման ոճի հետ: Կարելի է ասել, այսպիսով, որ երկուսն էլ յուրովի ներկայացնում են կազմակերպությունը. ենթակայի համար ղեկավարն է կազմակերպության մարմնացում, իսկ ղեկավարի համար ենթակաները.

Գրականության մեջ «կազմակերպության մշակույթ» և «կառավարման մշակույթ» հասկացությունները չեն տարբերակվում: Մեր մոտեցմամբ [59], դրանք յուրովի առնչվում են կազմակերպության և անհատի միջև կապի ընկալմանը: Կառավարողի և կառավարվողի կարգավիճակները, տվյալ կազմակերպությունում ընդունված պաշտոնեական ու միջանձնային փոխհարաբերությունների առանձնահատկությունը, բուն գործունեության բնույթը, ֆիզիկական պայմաններն ու բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, արժեքները, վարվելակերպի նորմերը և այլն, հատկանիշներ են, որոնք ամփոփվում են «կազմակերպության մշակույթ» հասկացությամբ, իսկ կազմակերպությանը ներհատուկ այս առարկայական իրողության փաստացի դրսևորումը մարդկանց գործողություններում՝ «կառավարման մշակույթ» հասկացությամբ: Ավելի հակիրճ առաջինն արտահայտում է կազմակերպության առարկայական բնութագրերը, երկրորդը՝ կառավարողների գործունեության կերպը:

Մեր կարծիքով, հատկապես հեռանկարային է կազմակերպության մշակույթի կարևորագույն տարրերից մեկի՝ արժեքների դերակատարման հանդեպ հետազոտական ուշադրության աճը. շատ պերճախոս է դրանց նվիրված հոդվածներից մեկի վերնագիրը՝ «Արժեքներ. մի ննջած հասկացության վերակենդանացում» [322]: Արժեքները նյութական և եռգեղարայն բարձրներն են, որ մարդկանց համար ծառայում են որպես գործունեության նպատակ կամ միջոց: Կազմակերպության ներսում, միավորելով-շաղախելով համատեղ աշխատողներին, արժեքները մասնակցում են կառավարման բոլոր գործառույթների իրականացմանը: Այն, որ արժեքների իմացությունն ու դրանց հմուտ գործադրումը կառավարչի արդյունավետ աշխատանքի գլխավոր պայմաններից մեկն է, արժանագրում են, օրինակ, ֆինն տեսաբանները. «Մնացած այլ հանգամանքների հա-

վասարության պարագայում, որքան ավելի խորն է արժեքային համակարգի ինացությունը, այնքան ավելի ցածր է անորոշության մակարդակը, ավելի դյուրին է կառավարման գործը» [349, էջ 989]: Տարածված տեսակետ է, որ «արժեքների խորքային պարզաբանումը» («core value analyses») հնարավորություն է ընձեռում զնահատելու կազմակերպության համասեռության աստիճանը, այդ չափանիշով համեմատելու տարբեր կազմակերպությունները [327], իսկ արժեքների փոփոխության միտումների ուսումնասիրությամբ պարզելու մարդկանց սոցիալական վարքի փոփոխությունները [322]:

Ամերիկյան մենեջմենթի նահապետ Փիթեր Դրաքերը, հակիրճ քննարկելով «կառավարման փիլիսոփայության» հարցադրումը, իբրև այդպիսին է համարում մի այնպիսի սկզբունքի ձևակերպումը, որը «կնպաստեր ամեն մի աշխատողի նպատակների ներդաշնակմանը կազմակերպության ընդհանուր նպատակների հետ» [128, էջ 139]: Այս մոտեցումն ինքնին, կարծում ենք, լավ բանալի է «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերությունները կարգավորելիս տեխնոկրատական և հակատեխնոկրատական ծայրահեղություններից խուսափելու համար: Դժվար է, այդուհանդերձ, համաձայնել Դրաքերի եզրակացությանը. «Միակ սկզբունքը, որը համապատասխանում է այդ բոլոր պահանջներին, կառավարումն է՝ նպատակադրումների և ինքնահսկողության հիման վրա» [128, էջ 139]:

Թե՛ տեսական դատողություններում, թե՛ առավել ևս կառավարման խնդիրների գործնական լուծման մեջ *միակության* հավակնությունները մենք անհիմն ենք համարում, ինչպիսի դիրքերից էլ դրանք բխեն՝ տեխնոկրատակա՞ն, թե՞ հակատեխնոկրատական:

Ոչ միայն Դրաքերի առաջարկած լուծումը, այն է՝ ապահովել ամեն մի աշխատողի առջև դրված նպատակների հստակությունը և նրան տրամադրել ինքնահսկողության հնարավորություն, այլև մեր քննարկած մոտեցումներից մի քանիսը՝ կազմակերպության գործառության մեջ տեխնիկական և մարդկային գործոնների ներդաշնակ ընկալման պահանջը, «կորպորատիվ մարդու» հայեցակարգը, փոխլրացման սկզբունքը, «ղեկավար – ենթակա» փոխազդեցության մշակութաբանական դիտարկումը, արժեքների դերի շեշտադրումը, ապահովում են բավարար մեթոդաբանական նախադրյալներ կազմակերպության և անհատի փոխհարաբերությունների ներդաշնակ կարգավորման համար:

Ամեն ինչից գատ, միակ, ըստ էության՝ բացարձակ ճշմարիտ լուծումը, լինի Թեյլորի «միակ լավագույն եղանակը», թե Դրաքերի «միակ սկզբունքը», փաստորեն կանգնեցնում է տեսական մտքի

աշխատանքը: Կազմակերպություն – անհատ փոխհարաբերությունների վրա ներքին ու արտաքին միջավայրի բազում գործոններ են ազդում, իրենց հերթին՝ թե՛ կազմակերպությունը, թե՛ անհատը զարգացման հարատև ընթացքի մեջ են, ուստի կարելի է խոսել միայն ներկա պահին այդ փոխհարաբերությունների առավել ներդաշնակ կարգավորման մասին:

Ժամանակի հրամայականով՝ XIX դարի վերջին – XX դարի սկզբին դա եղավ թեյլորիզմի հարացույցը. չէ՞ որ սա հենց այն լուծումն էր, որ փակուղուց հանեց արտադրական ձեռնարկություններին, ապահովեց դրանց առավել արդյունավետ գործունեությունը. անհատը ենթարկվեց համակարգ-կազմակերպության պահանջներին, քանի որ մինչ այդ տիրող հակառակ վիճակը՝ ձեռնարկության, ավելի ստույգ՝ դրանց ղեկավարների փաստացի ենթարկվածությունը աշխատողներին («խթանման և նախաձեռնության» բնույթի կառավարումը), տնտեսապես այլևս արդարացված չէր:

Յենց մարդ-սուբյեկտի և նրա գործադրած աշխատամիջոցների առավել արդյունավետ զուգակցման խորքային խնդրի լուծումն է ամեն անգամ ընկած կառավարման համակարգի հիմքում՝ լինի առանձին կազմակերպություն, թե ամբողջ հասարակությունը: Ստրկատիրական հասարակարգը, օրինակ, փոխարինվեց ճորտատիրականով ոչ թե այն պատճառով, որ ստրկատերերը իբր գիտակցեցին ստրկություն երևույթի բարոյապես անընդունելի լինելը կամ էլ դադարեցին ստրուկին դիտարկել որպես «աշխատող գործիչ» («instrumentalis vocalis»), այլ տնտեսական նպատակահարմարության հրամայականով. ավելի ձեռնտու դարձավ որոշակի տնտեսական ինքնուրույնություն տալ և շահագրգել աշխատողին, քան նրան միայն ու միայն հարկադրել: Նույն կերպ՝ XVIII դարի վերջի – XIX դարի սկզբի արդյունաբերական հեղափոխությունը՝ մեքենաների զանգվածային մուտքը արտադրություն, պայմանավորված էր նոր՝ կապիտալիստական հասարակարգի տնտեսական ամրապնդման, հետագա առաջընթացն ապահովելու հրամայականով: Ե՛վ նախկինում ու ներկայում, և՛ ապագայում «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման մեջ տնտեսական նպատակահարմարության հրամայականն է լինելու վճռորոշը:

Կառավարման հարացույցների հերթափոխման մեջ «տեխնոկրատիզմ – հակատեխնոկրատիզմ» երկընտրանքը մշտապես ծագելու է: Դրա հիմքում լինելու են կազմակերպության գործառության մեջ ինչպես ինքնին տեխնիկական միջոցների մշանակության մեծացումը, այնպես էլ դրա փաստացի գործադրման եղանակները: Իսկ վերջիններս, իրենց հերթին, պայմանավորված են բազմաթիվ

հանգամանքներով՝ տվյալ կազմակերպության հիմնական գործառույթների բնույթով, տվյալ ժամանակաշրջանում տիրապետող արժեքային համակարգով, կառավարիչների կրթվածության որակով, սեփական աշխատանքի իմաստի մասին կազմակերպության անդամների պատկերացումներով և այլն:

Գերխնդիրն այն է, որ չզայթակղվենք տեխնիկական հնարավորությունների ընդլայնումով և ոչ էլ անհարկի մերժենք դրանք, չնսեմացնենք մարդկային գործոնի դերակատարումը, բայց և չբացարձակացնենք այն, մարդ-սուբյեկտին մոտենանք ըստ արժանվույն՝ պահանջելով ենթարկվել ներկազմակերպական իրողությանը, բայց միևնույն ժամանակ չանտեսելով մարդու էութենական առանձնահատկությունը, չմոռանալով «մարդուն՝ մարդկայինը, մեքենային՝ մեքենայականը» իմաստուն սկզբունքը:

Եթե անգամ մարդը, որպես կազմակերպության անդամ, առայժմ անում է այն, ինչն իրապես պիտի աներ տեխնիկական, ապա, միևնույն է, ամենակատարյալ, ամենաիմաստուն մեքենան, «արհեստական ինտելեկտով» զինված ժամանակակից ռոբոտն անգամ զուրկ է աշխատանքի իմաստավորման՝ զուտ մարդկային կարողությունից: Բացի դա, ոչ մի կազմակերպություն անջրպետված չէ հասարակության մեծ համակարգից, ուստի եթե կազմակերպության ներսում մարդը ենթարկվում է տեխնիկական, տնտեսական, կազմակերպական պահանջներին և դրանց բավարարման միջոց է, ապա նույն մարդը, որպես հասարակության անդամ, նույն այդ կազմակերպության գործունեության հիմնական նպատակն է:

Այս փիլիսոփայական-մեթոդաբանական ըմբռնմամբ միայն կարելի է ամեն առանձին դեպքում գտնել «կազմակերպություն – անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման առավել ներդաշնակ այն եղանակը, որը կհամատեղի կազմակերպության գործառության տնտեսական նպատակահարմարությունը և մարդ-սուբյեկտի զարգացման նկատառումները՝ տուրք չտալով տեխնիկական և հակատեխնոկրատական ծայրահեղությունների:



Կառավարումը որպես աշխատանքի իմաստավորում

Կառավարման ամբողջականության սկզբունքը քննարկելիս արդեն անդրադարձանք կառավարվող օբյեկտի յուրահատկություններին. կառավարման համակարգի որակական բնույթը պայմանավորված է ոչ միայն կառավարման սուբյեկտի կայացրած վճիռներով, գործադրած քայլերով, այլև օբյեկտի վարքով, հետադարձ կապով: Նույնը ասվեց միջնորդավորման սկզբունքի համար. կառավարվողը սեփական նպատակներն ունի, որոնք տարբեր կերպ են ազդեցվում կառավարողի նպատակադրումներին՝ ծնունդ տալով կառավարման որակապես տարբեր համակարգերի: Կառավարման օբյեկտը մարդ է, հասուն անձ, ինչը նշանակում է, որ կառավարչական ներազդեցության ամեն մի տեսակ բեկվում է կառավարվողի ներաշխարհով, յուրովի իմաստավորվում և նոր միայն վերածվում որոշակի գործողության:

Մարդկային աշխատանքի իմաստը և դրա կառավարման խնդիրների ամբողջությունը տեսական ու գործնական մեծ արժեք են ներկայացնում թե՛ փիլիսոփայության և թե՛ բազում գիտությունների համար, վաղուց են ընդգրկվել աշխարհայացքային-տեսական ճանաչողության ասպարեզը: Այնպես որ սույն հիմնախնդիրը թեպետ ձևակերպմամբ նոր է թվում («կառավարումը որպես աշխատանքի իմաստավորում»), իրականում մարդկանց համատեղ կյանքի կազմակերպման և կառավարման հնագույն խնդիրներից է: Ոչ մի հասարակություն չի կարող գոյատևել առանց աշխատանքի: Այս պարզ փաստն արդեն հասարակական գիտակցության ձևերից, տեսական մտքից ու գաղափարական-քաղաքական վարդապետություններից հրամայաբար պահանջել է որոշակի բացատրություն-հիմնավորում տալ աշխատելու անհրաժեշտությանը: Ամբողջ հասարակության բնականոն վերարտադրության առումով կարելի է ասել, որ կառավարել միշտ էլ նշանակել է որոշակի դատողությունների միջոցով բացատրել, թե ինչու՞ է հարկավոր աշխատել, և հասարակական ո՞ր խավն է պարտավոր աշխատելու:

Վերլուծությունը հիմք է տալիս ասելու, որ տվյալ հարցը բացառիկ կարևորություն է ունեցել հատկապես այն հասարակությունների կառավարման համար, որոնց բնորոշ է եղել մարդկանց սոցիալական կարգավիճակների խիստ տարբերակվածությունը: Կարելի է պնդել, որ մինչև բուրժուազիայի արժեքների, մտածելակերպի ու գործելակերպի հաստատումը, երբ աշխատանքը սկսվեց դիտարկ-

վել իբրև մարդ արարածի ընդհանրական հատկանիշներից մեկը, նախորդ հասարակարգերում անձի աշխատելու հանգամանքը, որպես կանոն, առնչվում էր նրա սոցիալական ցածր կարգավիճակին: Ուստի տեսությունից, գաղափարախոսությունից, մանկավարժությունից, կրոնից, բարոյախոսությունից, քարոզչությունից, հանրային կյանքի կազմակերպիչներից մեծ ջանքեր էին պահանջվում աշխատողին աշխատանքային գործունեությանը հաշտեցնելու, աշխատելու անհրաժեշտությանը համակերպելու համար:

Մինչ բուն հիմնախնդրի վերլուծությունը, անհրաժեշտ է նախապես ծշտել ելակետային հասկացությունները: Բանն այն է, որ առհասարակ «իմաստ» և «նշանակություն» հասկացությունները թե՛ փիլիսոփայության, թե՛ մի շարք գիտաճյուղերի (լեզվաբանության, հոգեբանության, տրամաբանության և այլն) շրջանակներում տարբեր ըմբռնումներ ունեն, բացի այդ, աշխատանքի կապակցությամբ գործածվելիս այդ հասկացությունները հաճախ են խառնվում միմյանց, իսկ աշխարհայացքային պոզիտիվիզմի ազդեցությամբ՝ աշխատանքի նշանակության շուրջ դատողությունները, որպես կանոն, ստվերարկվում են աշխատանքի բուն իմաստի կարևորությունը: Սույն վերլուծության նպատակների համար նախընտրելի է հոգեբանական գրականության մեջ կայունացած այն ըմբռնումը, որ որևէ երևույթի «նշանակությունը» արտացոլում է դրա հանրային կեցությունը, իսկ «իմաստը»՝ անձնային [64, էջ 80, 162-163]: Այլ խոսքով՝ երևույթի (այդ թվում՝ աշխատանքի) իմաստը դրա ներքնայնացված նշանակությունն է, երևույթի հանրաճանաչ ըմբռնման (նշանակության) անձնային ընկալումը: Այս առումով՝ պոզիտիվիզմը դրսևորվում է այն բանում, որ թե՛ տեսական մեկնաբանությունների, թե՛ աշխատողներին շահադրդելու գործնական միջոցառումների մեջ հանրաճանաչ (նաև՝ սոցիալապես ցանկալի) ըմբռնումը նույնացվում է անհատականի հետ, այսինքն՝ նշանակությունը վերագրվում-արտամղում է իմաստին:

Արդ՝ տեսական մտքի մեջ առկա ըմբռնումները կարող ենք խմբավորել հետևյալ կերպ.

ա) Բնական-նպատակաբանական: Սա պատմականորեն առաջին բացատրությունն է, ամենապարզը: Իսկապես, ինքնին պարզ ու «բնական» է թվում այն բացատրությունը, որ հասարակության գոյությունն անհնարին է առանց աշխատանքի, նյութական, արտադրական գործունեության: «Բնական» է թվում հունահռոմեական աշխարհայացքը, ըստ որի՝ աշխատանքը միայն ու միայն միջոց է հասարակության ու անհատի կյանքի մյուս դրսևորումների համար, ստորադաս զբաղմունք է, որևէ ինքնուրույն արժեք չի կարող ունե-

նալ: Ուստի և՛ տեսական մտքի համար հարկ չկա բնավ զբաղվելու այդքան պարզ ու հասկանալի, խորհրդածության անարժան երևույթով: Պարզ օգտակարության միջոց՝ ահա աշխատանքի իմաստի և նշանակության գերիշխող ըմբռնունը, որն ունի իր առաջացման սոցիալական, մշակութային, տնտեսական և տեխնիկական որոշակի հիմքերը: Հին հույն տեսաբանների համար միանգամայն հասկանալի, բնական ու արդարացի է նաև այն հանգամանքը, որ հատկապես ստրուկները պիտի աշխատեն, որ աշխատանքը գերազանցապես ստրկավայել զբաղմունք է, իսկ ազատ քաղաքացիների համար, ընդհակառակը, անցանկալի ու վարկաբեկիչ:

Արիստոտելը, զարգացնելով հանրային կյանքի կազմակերպման ու կառավարման պլատոնյան գլխավոր սկզբունքը, այն է՝ յուրաքանչյուր ոք պետք է ենթարկվի իր բնույթից բխող առանձնահատկություններին, ուշադրություն է դարձնում մարդկանց բնատուր, բնական տարբերություններին: Վերջիններիս առկայությունը, ըստ Արիստոտելի, վկայում է բնական նպատակի գոյությունը. ի ծնե մարդիկ երկու տեսակի են՝ ազատներ և ստրուկներ՝ վերջիններիս մարմինն ավելի հզոր է, ավելի հարմարված նպատակին՝ աշխատանք կատարելուն: Եվ այդօրինակ տարբերակվածությունը հիմք է եզրակացնելու, որ աշխատանքը հատկապես ստրուկների զբաղմունքն է, ավելին, «այս վերջիններիս համար ստրուկ լինելը և՛ օգտակար է, և՛ արդարացի» [86, էջ 348]:

Աշխատանքի իմաստի և նշանակության նման ըմբռնումն անխուսափելիորեն հանգեցնում է կառավարման համապատասխան համակարգի որակական հատկանիշների ձևավորմանը: Սա, արդեն վերը քննարկված դասակարգման լույսով, կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերությունների միջնորդավորման տեխնոկրատական տեսակն է, երբ տարբերություն չի դրվում ինքնուրույն նպատակադրմամբ բնութագրվող աշխատողի և գործիքի միջև: Տերերը պարտադրում էին ստրուկներին աշխատել և բոլորովին չէին վստահում նրանց իբրև աշխատանքի սուբյեկտի նաև այն պատճառով, որ տերերի մտքով իսկ չէր անցնում, թե ստրուկները կարող են աշխատել, ասենք՝ կամովին, առավել ևս՝ սիրով ու խանդավառությամբ, դրսևորելով պատասխանատվության զգացում կամ ստեղծագործական մոտեցում: Տերերի՝ իշխող աշխարհայացքի ու մտածելակերպի դիրքերից այդօրինակ աշխատանքային վարքը անհամատեղելի է ոչ միայն ստրուկի կարգավիճակի հետ, այլև հենց բուն աշխատանքի՝ որպես գործունեության տեսակի հետ: Տերերն իրականացնում են իրենց նպատակները՝ լիովին անտեսելով ստրուկների ինքնուրույն նպատակների գոյությունը. կառավարման օբյեկ-

տի հանդեպ անսքող անվստահությունը բխում է ոչ միայն ստրուկներին իսկապես բնորոշ խափանարար վարքի մասին կառավարման սուբյեկտի ստույգ գիտելիքից, այլև (թերևս առավել) նրա իսկ պատկերացումներից աշխատանքի իմաստի և նշանակության վերաբերյալ: Դրանք իրենց դերն են խաղում կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի միջև մյուս հակամարտությունների ձևավորման մեջ նույնպես:

բ) **Տնտեսական:** Աշխատանքի իմաստի և նշանակության տնտեսական ըմբռնումները նույն ակունքից են, ինչ նախորդ ըմբռնումը, այն է՝ աշխատանքը միայն ու միայն միջոց է՝ ապրուստի միջոց, վաստակելու անհրաժեշտություն (և հնարավորություն): Արդեն Պլատոնը միանգամայն հստակ ձևակերպել է «տնտեսական մարդու» հայեցակարգի հիմնադրույթը, այն է՝ հարստացած արիեստավորները, ըստ նրա, պիտի սկսեն ավելի փնթի աշխատել կամ առհասարակ չեն ցանկանա աշխատել, քանի որ կարիքն այլևս չի հարկադրում [198, էջ 208-209]: Հետագայում այս մոտեցումը առավել ցայտուն արտահայտվել է Ադամ Սմիթի «զոհաբերության» հայեցակարգում. ըստ նրա՝ աշխատանքը յուրատեսակ զոհաբերության տեսակ է, աշխատողը զոհաբերում է իր հանգստի և առողջության որոշակի մասը և ակնկալում համարժեք վարձատրություն (այստեղից է սկիզբ առնում արժեքի աշխատանքային տեսությունը): «Տնտեսական մարդու» ըմբռնման մարմնավորումն է Թեյլորի-Ֆորդի համակարգը. ելակետային գաղափարն այն է, որ մարդն աշխատում է միայն ու միայն հանուն վարձատրության, և նրան լավ աշխատեցնելու, արդյունավետ օգտագործելու նպատակով հարկավոր է լավ վարձատրել: Տնտեսական իմաստավորման փաստարկումը նույնպես լիովին պարզ է. կառավարողն ու կառավարվողը փոխադարձ ակնկալիքներ ունեն, և նրանց փոխհարաբերությունների կարգավորման գլխավոր սկզբունքն է՝ որոշակի վարձատրություն՝ որոշակի վարքի դիմաց: Կառավարողի խնդիրն է՝ «արդարացի» վճարել, թեպետ, ինչպես ցույց է տալիս պատմությունը, մինչև XX դարի սկիզբը ձեռնարկատերերը ձգտել են հնարավորինս քիչ վճարել՝ առավելագույն աշխատանք պահանջելով: Կառավարվողները պատասխանում են նույն կերպ՝ հնարավորինս քիչ աշխատել՝ գործը ձեռնարկատերերին ներկայացնելով այնպես, թե իրենք առավելագույն եռանդով են աշխատում, մի իրողություն, որի հաղթահարումն է հենց, ինչպես նշել ենք, թեյլորյան կառավարման փիլիսոփայության առավել խորքային բնութագիրը:

Աշխատանքի իմաստի տնտեսական ըմբռնումն էական դեր է խաղում կառավարման բովանդակ համակարգի համար, և որքան

սխալ է տնտեսական գործոնի գերազնահատումը «տնտեսական մարդու» հայեցակարգի շրջանակներում, նույնքան էլ սխալ է մյուս ծայրահեղությունը՝ տնտեսական հանգամանքի թերազնահատումը, ինչին տուրք տվեցին, օրինակ, «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները: Վարձատրության գործոնի ճիշտ օգտագործումը այժմ էլ շատ տարածված պահանջ է կառավարման ժամանակակից համակարգերում, թեև բուն աշխատանքի իմաստի մեկնաբանությունները չեն սահմանափակվում տնտեսական գործոնով:

զ) Բարոյական: Հասարակական գիտակցության հնագույն ձևը՝ բարոյականությունը, չէր կարող, բնականաբար, չանդրադառնալ մարդկային աշխատանքի իմաստի և նշանակության մեկնաբանությանը, ընդամին՝ բազում տարբերակներով, որոնք էլ որոշակի կարգավորիչ դեր էին խաղում թե՛ աշխատանքի ասպարեզի, թե՛ ողջ հասարակության կյանքի կարգավորման մեջ:

Հնագույն ժամանակներում աշխատանքն ընկալվել է իբրև տանջանք, ծանր ճիգ, դժվարություն, որից ցանկալի է ազատվել. դրա ապացույցը աշխարհի լեզուների մեծամասնության մեջ «աշխատանք» բառի ստուգաբանությունն է, որ նշանակում է տանջանք, չարչարանք, հոգս: Մինևույն ժամանակ՝ բազում հեքիաթներում աշխատանքը «վերացված» է՝ հերոսը կախարդական խոսքեր է ասում, և նրա ցանկությունը կատարվում է՝ շենք է կառուցվում, դաշտն է հերկվում և այլն:

Աշխատավոր ժողովրդի բարոյականության մեջ չէին կարող չարտացոլվել նաև դրվատական մեկնաբանությունները. աշխատանքից ազատվելու ցանկության հետ մեկտեղ, հեքիաթներում, առակներում, ասացվածքներում և առածներում հանդիպում են աշխատավորի բարձր ինքնազնահատականը, ծուլության դատապարտումը, աշխատասիրության գովեստը, «ոսկի ձեռքերի» դրվատումը:

Հունահռոմեական քաղաքակրթության մեջ աշխատանքի բարոյական արժեքի դրվատումը հանդիպում է արդեն Հեսիոդոսի «Օրեր և աշխատանք» խրատական պոեմում: Արիեստավորներին բնորոշ էր պրոֆեսիոնալ բարձր ինքնազնահատականը, որը, սակայն, առավելապես ինքնապաշտպանական բնույթ էր կրում գերիշխող ստրկատիրական բարոյականության և հոգեբանության հանդեպ: Այդ իշխող գաղափարախոսությունը, լինելով էապես աշխատանքի, այդուհանդերձ, հարկադրված էր հաշվի նստելու բուն աշխատողների կառավարման խնդիրների ապահովման հետ, այդ թվում՝ բարոյական հիմնավորման: Ահա թե ինչու, մերժելով աշխա-

տանքը որպես մարդկային արժանիք, հունահռոմեական գաղափարախոսությունները, օրենսդիրները, պետական այրերը աշխատասիրության քարոզ էին անում հասարակության մյուս անդամներին: Հոմերոսի «Ոդիսականում» քանիցս արձանագրված է այն իրավիճակը, երբ չաշխատող տերերը ուրիշներին (այդ թվում՝ մուրացկանի տեսքով ծալված Ոդիսևսին) մատնացույց են անում աշխատելու կարևորությունը:

Աշխատանքի բարոյական իմաստավորման հարցում այդօրինակ երկակի մոտեցումը ավանդական է բարոյախոսական շատ համակարգերի, ինչպես նաև կառավարողների կենսափիլիսոփայության համար: Այսպես, Հենրի Ֆորդը, արդարացնելով աշխատանքի ծայրահեղ մասնատման վրա կառուցված իր համակարգը, նկատում է, թե միապաղաղ աշխատանքը ոչ մի վնաս չի տալիս աշխատողին, բացի այդ՝ մարդկանց մեծ մասը ձգտում է այնպիսի աշխատանք կատարել, որտեղ առհասարակ մտածելու կարիք չլինի, իսկ ահա անձամբ իր համար նման աշխատանք կատարելու միտքն անգամ սարսափելի է [245, էջ 95-97]:

Քրիստոնեության ձևավորումը, հանրային կյանքի կազմակերպման և կառավարման սկզբունքների քրիստոնեական վերաիմաստավորումը հեղափոխական դեր խաղացին հատկապես աշխատավորության շահամիտման ասպարեզում: Հայտնվեցին աշխատանքը անձնապես իմաստավորելու նոր որակական հիմքեր: Կարևորը երկուսն են. առաջինը՝ աշխատանքի անհրաժեշտության հիմնավորում-արդարացումն է նախածին մեղքի (պատվիրազանցության) համար մարդկության ընդհանուր պատժվածությամբ, այնպես որ, եթե նախկինում ստրուկը իր աշխատանքի անհրաժեշտությունն իմաստավորում էր ստրկատիրոջ կամքով, ապա քրիստոնյան անձնապես հիմնավորում է աշխատանքը՝ համակերպվելով ընդհանուր պատժվածության հանգամանքի հետ, մանավանդ՝ գումարովում է երկրորդ հիմքը՝ վարձահատուցման հեռանկարը՝ աշխատասիրության և աստվածահաճո վարքի դիմաց՝ դրախտ, իսկ ծուլության, աշխատանքից խուսափելու դիմաց՝ դժոխք:

Նոր ժամանակները նշանավորվեցին նոր ու հզոր դասակարգի բուրժուազիայի դերակատարմամբ: Ձեռներեցներից գոյացած այս խավը արդեն ավատատիրական հասարակարգի ներսում հակադրվեց իշխող դասակարգի՝ հողատիրական ազնվականության արժեքներին: Վերընթաց զարգացում ապրող բուրժուազիայի գաղափարախոսները հիմնավորեցին «աշխատանքի բարոյականությունը», որի հիմնական միջուկը «ինքն իրեն ստեղծած մարդու» (self-made man) իդեալն է, այն է՝ մարդու հանրային արժեքավորու-

թյունը հարկավոր է գնահատել ոչ թե ըստ ծագման (մի չափանիշ, որ գլխավորն է ավատատիրական հասարակությունում), այլ ըստ այն բանի, թե իր սեփական ջանքերով, իր աշխատանքով նա ինչի է հասել՝ փառքի, հարստության, դիրքի: Մարդկանց առօրյա աշխատանքի ներքին իմաստավորման առումով այս փիլիսոփայությունը հույժ դրական եղավ, նպաստեց սոցիալ-տնտեսական վիթխարի առաջընթացին: Հետագայում, իհարկե, այս դասակարգը մասամբ վերադարձավ իր կողմից մերժված արժեքներին, հակվեց դեպի հեղոնիստական հոգեբանությունը: Պատահական չէ, որ ժամանակակից որոշ տեսաբաններ (օրինակ՝ Էրիխ Ֆրոմը) ամերիկյան հասարակությունն այդ հիմքով են ակտորոշում իբրև «հիվանդ հասարակություն» և առողջացման իրենց ծրագրերում կենտրոնական տեղ են հատկացնում վերադարձին վաղ բուրժուազիայի աշխատանքային բարոյականությանը:

Փիլիսոփայական, սոցիոլոգիական, հոգեբանական, կառավարաբանական գրականության մեջ մարդկային աշխատանքի սոցիալական հիմնախնդիրներին հարաճուն ուշադրություն դարձվեց XX դարի 70-ական թվականների սկզբից: «Աշխատանքային կյանքի որակի» ուսումնասիրության և սոցիալական կարգավորման խնդիրներին էին նվիրված բազում հրապարակումները, գիտաժողովները, նորաբաց հետազոտական կենտրոնները: Թե՛ կապիտալիստական, թե՛ սոցիալիստական երկրներում ամենաբարձր մակարդակում ընդունվեցին համապատասխան կառավարչական որոշումներ: Միջազգային մի շարք ծրագրերի իրականացման նախաձեռնություն հանդես բերեց Աշխատանքի միջազգային կազմակերպությունը [311]:

Տեսական-գաղափարական դատողությունների ու գործնական-կիրառական միջոցառումների ուղնուծուծը «աշխատանքի հումանիզացումն» է՝ աշխատանքը մարդկայնական զարգացման ասպարեզի վերածումը: Ընդ որում, դրանցում կարելի է առանձնացնել երկու հիմնական մոտեցում: Առաջինի կողմնակիցները ելնում են այն իրողությունից, որ մասնատված, տրոհված, բովանդակազուրկ աշխատանքը ոչ մի կերպ չի նպաստում անհատի եռանդուն ու արդյունավետ աշխատանքին, ընդհակառակը, հղի է բացասական երևույթներով ոչ միայն աշխատանքի ասպարեզում, այլև հարուցում է մի շարք լրջագույն խնդիրներ կյանքի մյուս բնագավառներում: Այս մոտեցումը, որն առավելապես կիրառական-գործնական ուղղվածություն ունի (ուստի կարելի է անվանել՝ «կիրառական» մոտեցում), մարմնավորվեց աշխատանքի կազմակերպման բազմաթիվ արժեքավոր նորամուծությունների ձևով՝ աշ-

խատանքի «ընդլայնման», «փոփոխության», «հարստացման», «ճկուն աշխատաժամանակի», «արտադրական դեմոկրատիայի» և այլն: Երկրորդ մոտեցմանը (կարելի է անվանել «փիլիսոփայական») բնորոշ են գերազանցապես տեսական-աշխարհայացքային հարցադրումները, մարդու աշխատանքային վարքի կարգավորման ընդգրկում հայեցակարգերը:

Այդ խնդրո առարկայի առումով հարկ է նկատել, որ կիրառական մոտեցումը աշխատանքի իմաստի կառավարման հիմնախնդրին է մոտենում գործնական՝ առավելապես տնտեսական հանգամանքներից, այնինչ փիլիսոփայական մոտեցումը հակառակ ուղղությամբ է շարժվում՝ աշխատանքի անձնային իմաստից դեպի իրողություն:

Աշխատանքի իմաստի կառավարման հիմնախնդրի արժարժման տեխնիկատնտեսական փաստարկումը կարող ենք դիտարկել «աշխատանքի հումանիզացման» գաղափարախոսներից մեկի՝ անգլիացի սոցիոլոգ և տնտեսագետ Ստեֆն Յիլի դատողությունների օրինակով: «Հումանիզացման ծրագրերը, – վկայում է նա, – առաջ քաշվեցին հաղթահարելու նպատակով այն երկու կնճիռները, որ հարուցում էր գիտական մեներջման լոպիտ կիրառությունը: Դրանք են, նախ, աշխատանքի ծայրահեղ մասնատումը, որ երբեմն հանգեցնում է տեխնիկական անարդյունավետության, ինչն ավելի շատ ծախսերն է մեծացնում, քան նպաստում աշխատանքի կազմակերպման առավել արդյունավետ ու առավել էժան մեթոդների զարգացմանը: Երկրորդը աշխատողների դիմադրությունն է աշխատանքի մասնատմանը, ինչպես նաև մեներջման լոպիտ իրականացվող խստապահանջ վերահսկողությանը. դա իջեցնում է գիտական մեներջման սկզբունքների գործնական արդյունավետությունը» [321, էջ 45-46]:

Երկրորդ մոտեցման կարկառուն ներկայացուցիչն է ֆրանսիացի փիլիսոփա և սոցիոլոգ Ժորժ Ֆրիդմանը: Իր բազում գրքերում նա արձանագրում է աշխատանքի իմաստի կորուստը՝ համատարած մի երևույթ, որից տառապում է թե՛ անհատը, թե՛ ամբողջ հասարակությունը: Աշխատանքում հետաքրքրության բացակայությունը, նախաձեռնություն, ճարտարություն դրսևորելու անկարողությունը՝ որպես ամենօրյա աշխատանքային գործունեության ուղեկիցներ, որպես միանման օրերի անվերջանալի ընթացք, դարձել են յուրօրինակ «աշխատանքային թախիծ», «աշխատանքային ծանծրույթ»: Աշխատանքում տառապանքները հին են. «երեսիդ քրտինքով վաստակես հացը քո»՝ այսպես է անհիժում աստված Ադամին, երբ նրան ու Եվային վռնդում է երանելի դրախտից իր

պատվիրանը խախտելու համար: Հիշեցնելով սա՝ Ֆրիդմանը հավելում է. «Այդ հիմնավորը անեծքը իր ուժը պահպանում է, միայն թե պիտի փոխվի ձևակերպումը՝ հացդ վաստակես թախծի ու ծանծրույթի մեջ» [305, էջ 67]:

Ըստ Ժ.Ֆրիդմանի՝ աշխատանքի կառավարման թեյլորյան սկզբունքներն են աշխատողին պարտադրում մասնատված, անմիտ, սոսկ տարրական գործողությունների կատարում, և նույն այդ թեյլորյան հիմնադրույթների ոգով՝ իրենց աշխատանքում բովանդակություն, իմաստ, պատասխանատվություն փնտրողներին մենեջմենթն անվատահույսամբ է վերաբերվում: Եվ մարդկային ողբերգությունն այն է, արդարացիորեն եզրակացնում է հեղինակը, որ շատերն արդեն այնքան են ընտելացել իրենց միապաղաղ, բթացնող աշխատանքին, որ այլևս չեն էլ ցանկանում մեկ ուրիշ, ավելի բովանդակալից ու հետաքրքրական աշխատանք:

Ֆրանսիացի փիլիսոփայի վաստակը ոչ միայն աշխատանքի աշխարհը պատած սոցիալական ցավերի ստույգ ախտորոշումն է, այլև հիմնավորված, ընդգրկուն ծրագրերն են, մասնավորապես՝ «աշխատանքի եռակի վերաարժեքավորման» հայեցակարգը: Առհասարակ, նկատենք, որ Ժորժ Ֆրիդմանը իր գրքերի խոսուն վերնագրերով՝ «Մասնատված աշխատանքը», «Ու՞ր է գնում մարդկային աշխատանքը», «Հզորություն և իմաստնություն», «Յոթ ակնարկ մարդու և տեխնիկայի մասին» և այլն, ինչպես նաև «Աշխատանքի սոցիոլոգիա» ամսագրի հիմնադրումով, բացառիկ դեր է կատարել հետպատերազմյան շրջանում աշխատանքի սոցիալ-փիլիսոփայական խնդիրների կարևորության ըմբռնման մեջ: Ընդ որում, նրա դիրքորոշումն ուսանելի է նաև այն առումով, որ նրան հաջողվել է խուսափել խնդրի լուծման մեջ տեխնիկական-կազմակերպական ու սոցիալ-քաղաքական մոտեցումների հակադրումից: Ի տարբերություն այդ ժամանակաշրջանի սոցիալական քննադատների մեծ մասի (Հերբերտ Մարկուզե, Ժակ Էյուլ, Ջոն Փասմոր և այլք)՝ Ֆրիդմանը ոչ թե քննադատում է բուն տեխնիկական ու գիտատեխնիկական առաջադիմությունը, այլ տեխնոկրատներին, որոնց գործելակերպն էլ հենց, մանավանդ մարդկային գործոնի ստորադասումը տեխնիկարտադրական գործոնին, հարուցում է անցանկալի կնճիռներ:

Սա, կրկնում ենք, կարևոր հանգամանք է թե՛ տեսության և թե՛ աշխատանքի կառավարման բազմաբնույթ խնդիրների կարգավորման առումով: Բանն այն է, որ որոշ տեսաբաններ, իսկ կառավարիչների գրեթե մեծ մասը աշխատանքի տրոհվածությունը համարում են անիմաստ աշխատանքի հիմնական պատճառը՝ այդ կերպ

տեխնիկական հանգամանքներով արդարացնելով նաև սեփական կազմակերպական անկարողությունը: Իրենց հերթին, որոշ տեսաբաններ (օրինակ՝ «մարդկային հարաբերությունների դպրոցի» ներկայացուցիչները) անկարող են գտնվում գնահատելու տեխնիկական միջոցների բարենպաստ դերը աշխատանքի անձնային իմաստի ընդլայնման խնդրում: Մինչդեռ Ֆրիդմանը, մասնավորապես, հորդորում է, մի կողմից՝ կշռադատված մոտեցում ցույց տալ մարդու և տեխնիկայի փոխհարաբերությունների կարգավորմանը, խուսափել «տեխնիցիզմի վնասներից, որը բոլոր պորբլեմները դիտում է առավելապես տեխնիկայի ու անմիջական շահութաբերության տեսակետից» [306, էջ 114], իսկ մյուս կողմից՝ վստահություն է հայտնում, որ «այս տեխնիկական քաղաքակրթության պայմաններում մարդու ապագան կարող է, այնուամենայնիվ, սքանչելի լինել» [307, էջ 265]: Միևնույն ժամանակ, նրա դատողությունների մեջ կարմիր թելի պես անցնում է այն պնդումը, թե «տեխնիկական քաղաքակրթության ուսումնասիրությունը սոցիալական գիտությունների կողմից մեզ հանգեցնում է ոչ թե հոռետեսության, այլ, ընդհակառակը, հիմք է տալիս վստահորեն ասելու՝ այո՛, տեխնիկայի հետ, բայց մարդու գերիշխանությանը ենթարկված տեխնիկայի» [308, էջ 197]: Ընտրությունը մարդուն է մնում, մարդն ինքն է իր բախտի տերը, նրա խելամիտ ու հավասարակշիռ որոշումներից է կախված՝ տեխնիկական առաջընթացը չարի՞ք կբերի, թե՞ բարիք:

«Աշխատանքի եռակի վերաարժեքավորման» իր հայեցակարգի շարադրանքը Ֆրիդմանը սկսում է ինտելեկտուալ վերաարժեքավորման խնդրից, այն է՝ հասարակությունը պիտի ձգտի հասնել նրան, որ աշխատողը տեսնի և գնահատի իր ամենօրյա աշխատանքի իմաստը. ուստի հարկավոր է լայնորեն կիրառել աշխատանքի փոփոխման տարբեր ձևերը, բուն աշխատանքի մեջ մտցնել խաղի տարրեր, ամբողջականացնել աշխատանքը՝ ազատվելով թեյլորիզմի ամենավնասակար հետևանքներից մեկից՝ կատարողական և պլանային աշխատանքների ծայրահեղ տրոհումից: Չաջորդը բարոյական վերաարժեքավորման խնդիրն է. բովանդակալից, իմաստալից աշխատանքը, ըստ Ֆրիդմանի, թույլ կտա աշխատողին զգալու այն մասնագիտական հպարտությունը, ունենալու այն բարձր ինքնագնահատականն ու արժանապատվությունը, որոնք բնորոշ են եղել արհեստավորներին: Աշխատանքն ավելին է, քան ապրուստի միջոց, մարդն ունի աշխատանքի պահանջմունք, հատկապես աշխատանքի միջոցով սեփական «եսի» ինքնագնահատականի կարիք: Ինտելեկտուալ և բարոյական վերաարժեքավորումը հիմք է սոցիալական վերաարժեքավորման համար. աշ-

խատանքը պետք է լինի նաև սոցիալապես իմաստալից, աշխատողը պետք է գիտակցի հասարակական մյուս հաստատությունների, հանրության այլ անդամների հետ իր փոխկապակցվածությունը: Ֆրիդմանը գիտական մենեջմենթի կոպիտ սխալներից մեկն է համարում աշխատողի դիտավորյալ մեկուսացումը իր անմիջական աշխատանքային միջավայրից: Նկատենք, որ այդօրինակ քննադատությամբ հանդես էին եկել արդեն «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները: Ֆրանսիացի սոցիոլոգի դիրքորոշումը շահեկանորեն տարբերվում է հիմնախնդրի լայն սոցիալական ընդգրկմամբ, այն է՝ աշխատանքի սոցիալական վերաբերվածությունը չի սահմանափակվում միջանձնային հարաբերությունների բարելավմամբ. «Աշխատողը պետք է հասկանա իր աշխատանքի սոցիալական արժեքը» [304, էջ 397]: Համապատասխանաբար, աշխատանքի հումանիզացման ծրագիրն ընդգրկում է հանրային կյանքի բոլոր ոլորտները՝ կրթություն, առողջապահություն, ժամանց, կառավարման համակարգ, շրջակա միջավայր:

Շարադրված հայեցակարգը, ինչպես նաև աշխատանքի հումանիզացմանը վերաբերող՝ Ժ. Ֆրիդմանի մյուս գաղափարները լայնորեն տարածվեցին XX դարի 60-ական և 70-ական թվականներին, մասնավորապես՝ դրական դեր կատարեցին աշխատանքի ասպարեզի սոցիալական հիմնախնդիրների կարևորության ու կառավարման տեխնոկրատական մեթոդների անբավարարության համընդհանուր ըմբռնման մեջ: Այժմ էլ հեղինակի մոտեցմանը բնորոշ ամբողջականությունը, հետևողականությունը, համալիր դիտարկումը, աշխատանքի անձնային իմաստի շեշտադրումը նպաստավոր են խնդիրների թե՛ տեսական ընկալման, թե՛ գործնական կարգավորման առումով:

Աշխատանքի հումանիզացման բնագավառում առկա երկու հիմնական մոտեցումների յուրատեսակ համադրում կարելի է համարել այն հետազոտությունների ծավալումը, երբ հեղինակները ուսումնասիրում են որոշակի ձեռնարկության կուտակած փորձը, դրա հիման վրա կատարում ընդհանրացումներ ու տեսական ամփոփումներ: Նման աշխատություններից առավել նշանակալից է ամերիկացի սոցիոլոգ Դոնալդ Աքորբելի «Ստեղծագործական աշխատանքային կյանք» ծավալուն մենագրությունը, որը հիմնված է «Իթոն կորպորեյշն» ընկերության ձեռնարկություններում կատարված փորձերի վրա՝ ուղղված «ներդաշնակ աշխատավայրի» ձևավորմանը [363]:

Քննարկվող խնդրի գործնական լուծումները, բնականաբար, հիմնվում են դրա տեսական ըմբռնումների վրա: Անգամ եթե աշ-

խատանքի կազմակերպման այս կամ այն միջոցառումը դրա հեղինակների կողմից որևէ տեսական-գաղափարական հիմնավորում անմիջականորեն չի ունենում, միևնույն է, վերլուծությունը կարող է բացահայտել, թե տվյալ միջոցառումը, անկախ այն բանից, անվանապես իրականացվում է «աշխատանքի հումանիզացման», «վըստահության» սկզբունքի, «արտադրական դեմոկրատիայի», թե մեկ այլ ծրագրի շրջանակներում, տեսական-աշխարհայացքային ինչ հիմնավորում ունի: Այլ կերպ ասած՝ միշտ էլ առկա է թե՛ ընդհանրապես աշխատանքի իմաստի և թե՛ իմաստալից աշխատանքի կառավարման հիմնախնդիրների որոշակի ըմբռնում-մեկնաբանություն:

Ժամանակագրական ու նաև տրամաբանական առումով՝ աշխատողի համար սեփական առօրյա գործունեության իմաստն ընդլայնելու առաջին միջոցառումը «աշխատանքի ընդլայնման» (Job Enlargement) սկզբունքն է, որ սկսվեց հարահոսային (կոնվեյերային) բնույթի արտադրություններում անցյալ դարի 50-ական թվականներից: Դրա էությունն այն է, որ աշխատողին հնարավորություն է տրվում աշխատանքային օրվա ընթացքում կատարելու ոչ միայն իր բուն գործառնությունները, այլև մի շարք հարակից գործողություններ: Համարվում է, որ այդ կերպ մասամբ հաղթահարվում է աշխատանքի ժայրահեղ տրոհվածությունը, մարդու աշխատանքային գործունեությունն ամբողջական է դառնում, աշխատանքն ինքը՝ ավելի հետաքրքրական, հետևաբար՝ համապատասխանորեն ընդլայնվում է անձնային իմաստավորման դաշտը:

Տեսական-աշխարհայացքային մեկնաբանությունները տարբեր են, նույնիսկ՝ ներհակ: Մասնավորապես՝ դրվատական այն կարծիքը կա, թե «ընդլայնված աշխատանքում բանվորներն ավելի ունակ են գնահատելու իրենց գործողությունների արդյունքները, ուղղելու իրենց սխալները, իսկ արտադրության գործընթացում ընդլայնված դեբը բերում է ավելի մեծ պատասխանատվություն, որն ուժեղացնում է բանվորների մոտիվացիան դեպի աշխատանքի որակի բարելավումը» [372, էջ 36]: Դրա կողքին, գրականության մեջ հանդիպում է սուր քննադատություն, թե սա թերատ, խարուսիկ մի լուծում է, «կոսմետիկ» մոտեցում սոցիալական լուրջ խնդրին [297, էջ 41; 334, էջ 19, 149]: Տեսաբաններն իրատեսորեն արձանագրում են, որ «առանձին գործողությունների խմբավորումը քիչ է ազդում բուն կառավարչական մակարդակի հանդեպ վերահսկողության վրա, աշխատողներին չնչին պատասխանատվություն է տրամադրում այդ ասպարեզում» [321, էջ 49-50], առհասարակ «գործառույթների սոսկ ավելացումը հիմնված է այն կույր հավատի վրա, թե նման

սահմանափակ բազմազանությունը կարող է բավարարություն պատճառել աշխատողին» [297, էջ 46]: Այս երևույթին առավել սուր անդրադարձել է թերևս Ֆրեդերիկ Դերցբերգը, արդարացիորեն նկատելով, թե դրանով «իմաստագուրկ մի գործողությանը մեկ այլ իմաստագուրկ գործողություն է ավելացվում», այնպես որ «զրոն բազմապատկած զրոյով կրկին մնում է զրո» [320, էջ 26]:

Մյուս սկզբունքը՝ «աշխատանքի հարստացումը» (Job Enrichment) սոցիոլոգների և մենեջմենթի տեսաբանների շրջանում առավել բարձր գնահատական է ստացել: Դրանում համադրվում են Աբրահամ Չարոթը Մասլուհի և Ֆրեդերիկ Դերցբերգի գաղափարները՝ կապված թե՛ աշխատողների պահանջմունքների բարդ կառուցվածքի և թե՛ աշխատանքից բավարարվածության երկու կարգի՝ հիգիենիկ և մոտիվացիոն գործոնների մասին պատկերացումների հետ: Աշխատանքի հորիզոնական հարստացման եղանակը, այսպես կոչված՝ «հորիզոնական ծանրաբեռնումն» է (Horizontal Job Loading), երբ աշխատողին հնարավորություն են տալիս կատարելու նրա հիմնական զբաղմունքից տարբերվող նոր գործողություններ, որ ավանդաբար այլ մասնագիտությունների են վերաբերում: «Ուղղաձիգ ծանրաբեռնման» (Horizontal Job Loading) ընթացքում աշխատողին տրամադրվում են կառավարչական որոշ գործառույթներ, մասնավորապես, առնչվող աշխատանքի պլանավորման և վերահսկման, որակի կարգավորման, աշխատանքի պաշտպանության հարցերին:

Նույն սկզբունքի կուլեկտիվ ձևն է «ինքնուրույն» կամ «կիսաինքնուրույն» և «ինքնակառավարվող» խմբերի ստեղծումը, որոնց տրամադրվում է որոշակի ինքնուրույնություն և պատասխանատվություն համատեղ գործունեության կազմակերպման որոշ հարցերում: Խմբերի ներսում կիրառվում է աշխատանքի բազմապրոֆիլայնությունը և «աշխատանքի փոփոխությունը» (Job Rotation), երբ օրվա ընթացքում աշխատողները փոխանակում են իրենց աշխատատեղերը:

Համատեղ աշխատանքի նորագույն ձևերը, անտարակույս, զգալիորեն մեղմում են աշխատանքի անիմաստության զգացումը, յուրովի փոխհատուցում ստեղծագործական տարրերի պակասը: Դա արդարացի է նաև «մասնակցողական» մենեջմենթի զանազան միջոցառումների համար, որոնցով շարքային աշխատողները ներգրավվում են կառավարչական բնույթի աշխատանքների մեջ:

Լայն տարածում է ստացել «վստահության սկզբունքի» գործադրումը, երբ աշխատողներին թույլ են տալիս աշխատանքի գալու ազատ, «ճկուն» ռեժիմով (Flexitime, Flexible Working Hours), մի

բան, որ թեպետ ուղղակիորեն չի փոխում բուն աշխատանքի էությունը, սակայն պարտադրանքի թուլացումն ու ինքնուրույն վարվելակերպի հնարավորությունը (կամ էլ՝ թեկուզ մնան հնարավորության լոկ թվացողությունը) հոգեբանորեն ավելի տանելի են դարձնում անգամ ինքնին շատ աղքատիկ բովանդակությամբ աշխատանքի կատարումը, ուստի՝ այդ կերպ մասնակիորեն ընդլայնում աշխատանքային կյանքի իմաստավորման հիմքը:

Աշխատանքի անձնային իմաստը պայմանավորվում է, վերջիվերջո, արտաքին իրողության ներքին ընկալմամբ: Մարդու հանդեպ ներազդեցության, խթանման կամ պատժի ամեն մի ձև իրապես ազդեցություն է գործում՝ բեկվելով նրա ներաշխարհի ոսպնյակով: Նշանակում է՝ մարդու իրական վերաբերմունքը հասկանալու և արդյունավետ կառավարելու համար կառավարողները պետք է ամենայն լրջությամբ վերաբերվեն նրանց շահամիտման խնդիրներով, այլ կերպ ասած՝ «մոտիվացիա» բազմաբարդ երևույթի ուսումնասիրության և գործնական կարգավորման հարցերով:

23. Իմաստ և շահամիտում

Մոտիվացիան («շահամիտում» կամ «շահադրդում») կառավարման հիմնական գործառույթներից է, վճռորոշ դեր է կատարում կառավարման ընդհանուր արդյունավետության մեջ: Մենեջմենթի ձևավորման հենց սկզբից, ավելին՝ մինչև կառավարման գիտության առաջացումը, կառավարիչների առջև ծառայած է եղել աշխատողներին շահադրդելու, նրանց վարքը դեպի որոշակի նպատակներ ուղղորդելու խնդիրը: Պատահական չէ, որ շահամիտմանը վերաբերող պատկերացումների, դատողությունների, գործնական խորհուրդների, հայեցակարգերի ու տեսությունների պակաս չկա:

Այդուհանդերձ, ծավալուն գրականության առկայությունը ինքնին հավասարազոր չէ երևույթի լիարժեք ընկալմանը, ոչ էլ գիտելիքի բավարար տեսականացմանը: Եթե հաղթահարում ենք հեղինակի ձևակերպումների խայտաբղետությունը, նրբահնար դատողությունների արտաքին գրավչությունը, խրթին եզրաբանության պատիր գիտականությունը, համոզվում ենք, որ բազմաթիվ հրապարակումներում շահամիտման հարցադրումը, խիստն ասած, տեսականորեն վերացական է, իսկ գործնական կարգավորման առումով լիովին չհիմնավորված, ուստի անբավարար չափով արդյունավետ:

Միանգամայն արդարացի է նկատել գերմանացի հայտնի տեսաբան Նիկոլաուս Էնկելմանը, թե մենք շատ ենք խոսում «մոտիվացիայի» մասին, մինչդեռ կյանքում ավելի շատ բախվում ենք «դեմոտիվացիայի» երևույթին, այնպես որ «դեմոտիվացված մարդկանց քանակը զգալիորեն մեծ է մոտիվացվածներից» [274, էջ 68]: Այս արձանագրությունը պայմանավորված է, անտարակույս, ոչ միայն և ոչ այնքան տեսական, ճանաչողական հանգամանքներով, որքան սոցիալական (ու թեպետ արված է այլ սոցիալական միջավայրի կապակցությամբ, սակայն միանգամայն կիրառելի է նաև հայաստանյան անցումային հասարակության բնութագրման համար), այդուհանդերձ, շահամիտման տեսական պարզաբանումը ոչ միայն ինքնին է արժեքավոր, այլև բացառիկ գործնական կարևորություն ունի:

Խնդրի մեթոդաբանորեն ճիշտ դիտարկումը պետք է բխի կառավարման էության փիլիսոփայական ըմբռնումից: Մասնավորապես, հարկավոր է գիտակցել, որ կառավարումը, ինչպես արդեն հիմնավորել ենք, սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերությունների միջնորդավորման գործընթաց է: Եթե այս դիրքերից ենք դիտարկում տվյալ խնդրի տեսական ըմբռնման ընթացքը, ապա հնարավորություն ենք ստանում արձանագրելու և զնահատելու շահամիտման հարացույցի (պարադիգմայի) որակական փոփոխությունների հիմնական ուղղությունը վերջին տասնամյակների ընթացքում:

Նկատենք, որ կառավարման տեսության և պրակտիկայի մեջ շահամիտման (մոտիվացիայի) խնդիրների հանդեպ ուշադրությունն առանձնապես սրվեց XX դարի 70-ականների սկզբից: Դրա պատճառները թե՛ տեսական բնույթի են (մենեջմենթի տարբեր դպրոցների և ուղղությունների փոխադարձ քննադատությունը, ներտեսական զանազան փոխհարաբերությունները և այլն), թե՛ գործնական՝ այն բարդությունները, որոնց բախվել էր մենեջմենթը աշխատողի ցանկալի վարքի ձեռքբերման հարցում: Ինչպես վկայում են ամերիկացի հայտնի տեսաբաններ Ռիչարդ Սթիրսը և Լայմն Փորթերը իրենց «Մոտիվացիան և աշխատանքային վարքը» ծավալուն մենագրության նախաբանում, «աշխատանքային մոտիվացիայի ուսումնասիրության հանդեպ կազմակերպությունների հետաքրքրությունը վերջին տարիներին դրամատիկորեն աճել է» [370, էջ XI]: Ոմանք նույնիսկ «մոտիվացիայի ճգնաժամից» էին խոսում. «Քանի-քանի հողվածներում, գրքերում, զեկուցումների մեջ, բուն ձեռնարկությունների ներսում հանդիպում է միևնույն աղերսալից խնդրանքը՝ ինչպե՞ս կարելի է աշխատողներին հար-

կադրել կատարելու այն, ինչ ուզում ես, որ նրանք կատարեն» [320, էջ 17]:

Ի պատասխան այդ հարցադրման՝ սոցիալական ու գիտական պատվերի կատարման, ԱՄՆ-ում, Ֆրանսիայում, Անգլիայում, Ճապոնիայում, սկանդինավյան երկրներում մշակվել են մարդու աշխատանքային վարքը բացատրող բազում ուշագրավ տեսություններ (մոտիվացիայի, պահանջմունքների, աշխատանքից բավարարվածության և այլն), կենսագործվել են բազմաթիվ գործնական ծրագրեր («աշխատանքի հարստացման», «ճկուն աշխատանքային գրաֆիկի», «արտադրական դեմոկրատիայի» և այլն): Ընդամին, կարող ենք արձանագրել, որ սկզբնական շրջանին բնորոշ նեղ, առավելապես գործնապաշտական մոտեցումների կողքին հետագայում հայտնվեցին նաև խնդրի համապարփակ, սոցիալ-փիլիսոփայական ընդգրկման ուսումնասիրություններ: «Կասկած չի կարող լինել, – հայտարարում են ամերիկա-Ճապոնական համեմատական հետազոտության հեղինակներ Չին-Իչի Տակեժավան և Արթուր Ուայթհիլը, – որ այնպիսի աշխատանքային միջավայրի ստեղծումը, որը կխրախուսի աշխատողներին ընդունելու և ներքնայնացնելու կազմակերպության նպատակները, մի անորսալի նպատակ է, որին հետամուտ են մենեջերները համայն աշխարհում: Մարդու աշխատելու ցանկության խրախուսումը կենսական կարևորություն ունի ժողովուրդների, արտադրության բոլոր ճյուղերի և առանձին կազմակերպությունների համար» [373, էջ 51]:

70-ական թվականների սկզբից շահամիտման հարցերի հանդեպ տեսական և գործնական հետաքրքրությունն աճում էր նաև ԽՍՀՄ-ում և սոցիալիստական մի շարք երկրներում (Լեհաստան, Բուլղարիա, Չեխոսլովակիա): Իհարկե, սոցիալական պատվերն այստեղ իրենից ներկայացնում էր իշխող կուսակցական վերնախավի թելադրանքը, և գիտության նպատակադրումները վերևից էին իջեցվում՝ կուսակցական կարևորագույն փաստաթղթերի հիմնարար ձևակերպումների տեսքով՝ «աշխատավորական զանգվածների ակտիվության բարձրացում», «աշխատանքի վերածումը առաջին կենսական պահանջմունքի», «արագացում», «վերակառուցում», «մարդկային գործոնի ակտիվացում» և այլն: Այդուհանդերձ, թեպետ այդ ձևակերպումներն արագորեն վերածվում էին բովանդակագուրկ կարգախոսների և հերթապահ միջոցառումների, սակայն դրանք յուրովի արտացոլում էին հանրային կյանքում իրական փոփոխությունները, կառավարման հանգուցային խնդիրները և դրանց լուծման անհրաժեշտությունը: Այնպես որ պատահական

չեն նաև լուրջ հետազոտությունները, արժեքավոր հրապարակումները, սոցիոլոգիական կենտրոնների ստեղծումը:

Շահամիտման հանդեպ հետաքրքրությունը և, մանավանդ, դրա սոցիալական պայմանավորվածությունը, տեսական մտքի թռիչք ապահովեցին փիլիսոփայության, սոցիոլոգիայի, հոգեբանության, կառավարաբանության, այլ գիտաճյուղերի ասպարեզում: Առաջ եկան նոր տեսություններ, այդ թվում՝ Դուգլաս Մակ-Գրեգորի «X» և «Y», Աբրահամ Մասլուի «ինքնիրագործվող անձի», Ֆրեդերիկ Դերցբերգի «հիգիենիկ-մոտիվացիոն» կամ «երկու գործոնների», Ժորժ Ֆրիդմանի «աշխատանքի եռակի վերաարժեքավորման», ինչպես նաև նրանց գաղափարները որոշակիացնող և զարգացնող մի շարք հետազոտողների (Մարկ Լուտց, Լես Դոնալդսոն, Լայլ Յորքս, Դոնալդ Սքոբել և այլք) տեսությունները:

Եթե ամփոփ գնահատվի այդ տեսական թռիչքի, շահամիտման ըմբռնման էությունը, ապա կարելի է ասել հետևյալը: Թեյլորի-Ֆորդի համակարգին բնորոշ է այն, որ շահամիտումը կառավարվում է գերազանցապես արտաքինից. կառավարողը (ադմինիստրացիան), ինչպես պլանավորում, կազմակերպում, վերահսկում, այդպես էլ շահամիտում է կառավարվողներին՝ բնավ նրանց անձնապես չներքաշելով այդ գործընթացների մեջ: Պերճախոս է, որ Թեյլորը գործածում է «հարկադրական ստանդարտացում», «հարկադրական համագործակցություն» և նման այլ բառակապակցություններ: Այդօրինակ ռազմավարությունը, այսինքն՝ մոտիվացիան սոսկ արտաքուստ, դրսից կառավարելու դիրքորոշումն ուղղակիորեն բխում է «տնտեսական մարդու» հայեցակարգից: Ինքնին հասկանալի է համարվում, որ մոտիվացիան կա, առկա է, և դա հենց տնտեսական վարձատրության ակնկալիքն է, ուստի կառավարողին մնում է հմտորեն կարգավորել այդ ակնկալիքը, ճշտորեն որոշել աշխատանքի չափն ու դրա դիմաց վարձատրության չափը: Ըստ էության՝ կառավարվողի աշխատանքային վարքի չափումն ավելի է կարևորվում, քան վարքի դրդապատճառները հասկանալն ու կարգավորելը: Եվ պիտի ասել, որ թեյլորիզմին, պատմականորեն ամրագրված «գիտական» անվանման փոխարեն, ավելի սազական էր հենց «ժամանակի և շարժման չափման» համակարգ անվանումը: Բախվելով բացասական շահամիտման՝ «չկամության» աշխատանքի» դրսևորումներին, Թեյլորն ու հետևորդները

* Թվարկված տեսությունների հիմնադրույթները, բնագրերի վերլուծությամբ, հայերեն գրականության մեջ առաջինը շրջանառության մեջ է դրել սոդեթիս հեղինակը [34]:

և բացասական վերաբերմունք դրսևորեցին բուն շահամիտման խնդրի հանդեպ:

Մինչդեռ՝ ժամանակակից տեսարանների վերաբերմունքն արձատապես այլ է: Չանտեսելով կառավարման մյուս գործառույթները՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, վերահսկումը, ինչպես նաև հարակից ու ածանցյալ բոլոր խնդիրների կարևորությունը՝ նրանք բացառիկ ուշադրություն են հատկացնում հատկապես շահամիտման կառավարմանը: Կարելի է ասել, որ շահամիտումը մենեջմենթի կենտրոնական, հանգուցային խնդիրն է, գերխնդիրը: Հենց դրա լուծման բնույթն է վերջիվերջո պայմանավորում կառավարման մյուս խնդիրների ընկալման և լուծման որոշակի ձևերը: Այնպես որ, որքան XIX դարի վերջին–XX-ի սկզբին հիմնավորված էր թեյլորյան շեշտադրումը վերահսկողության վրա, նույնքան էլ հիմնավորված է 70-ական թվականների սկզբից կառավարման հարացույցի տեղաշարժը դեպի «վստահության սկզբունքը», «մասնակցողականությունը», աշխատակիցներին կառավարման խնդիրների քննարկմանն ու լուծմանը մասնակից դարձնելու բազմազան եղանակները, «դեպի անհատը կողմնորոշված մենեջմենթի» այլ միջոցառումները: Որոշ հեղինակներ անգամ իրենց հռչակեցին «մոտիվացիա ստեղծող մենեջմենթի» կողմնակից [353, էջ 247, 448; 328, էջ 31; 375, էջ 103; 334, էջ 117, 122, 154; 370, էջ 4]:

Տեսական առաջընթացի դիրքերից շատերը գնահատում են կազմակերպությունների իրական վիճակը և սուր քննադատում կառավարման այն հիմնադրույթները, որոնցում տակավին ուժեղ է թեյլորյան ավանդական աշխարհայացքը. «ժամանակակից ամերիկյան հասարակության մեջ աշխատանքային գործունեության զանազան ասպարեզների մեծ մասում առավել տարածվածն այն առասպելն է, թե իբր մարդիկ աշխատում են, քանի որ այդ աշխատանքը չափվում է ու վճարվում» [363, էջ 131]: Մյուս առասպելը, ըստ նույն հեղինակի, դարձյալ թեյլորիզմին առնչվող այն վստահությունն է, թե չափման լավ համակարգն է մարդու աշխատանքային վարքի լավագույն դրդապատճառը: «Չափումները լոկ չափումներ են և ոչինչ ավելի: Արդյունավետության չափման միջոցն ինքնին իր մեջ ներհատուկ որևէ բան չի բովանդակում, որով այդ արդյունավետությունը դառնար ինքնախթանավող... Չափման համակարգերը ո՛չ էներգիայի աղբյուր են, ո՛չ էլ գեներատորներ: Դրանք ավելի կենդանի չեն, քան դիրիժորական ծողիկը: Մոտիվացիան ինչ-որ մի այլ տեղ է գտնվում» [363, էջ 132]:

Պիտի նկատենք, որ Ֆ.Թեյլորի հասցեին քննադատությունը չի կարող, ինչպես արդեն ասվեց, նսեմացնել նրա վիթխարի վաս-

տակը կառավարման գիտության հիմնադրման մեջ: Տեխնոկրատիզմի համար շրջիկ մեղադրանքները, կարծում ենք, բավականին անարդարացի են: Նախ՝ թեյլորյան սկզբունքներում արտացոլվել է իր ժամանակը՝ «մարդ – տեխնիկա» համակարգի զարգացածության մակարդակը, կառավարողի և կառավարվողի միջև առկա փոխհարաբերությունները, տնտեսական վարձատրության մոտիվացիոն դերի համատարած գերազնահատումը, բուն աշխատանքի իմաստի և նշանակության մասին տիրապետող պատկերացումները և այլն: Երկրորդ՝ այդ նույն ժամանակի ոգին էլ՝ սոցիալական իրականությունը, վճռորոշ եղավ տեսական դրույթների և դրանց փաստացի մարմնավորման մեջ. եթե Թեյլորը ստեղծագործեր ոչ թե XIX դարի վերջին, այլ, դիցուք, երկրորդ աշխարհամարտից հետո, ապա «հարկադրանքի սկզբունքի» փոխարեն նա, թերևս, իր համակարգը կառուցեր «վստահության սկզբունքի» շուրջ: Վերջապես՝ հենց նույն գիտության առաջընթացի կարևոր աղբյուր են ներգիտական գործոնները, մասնավորապես՝ միջտեսական կապերը. արդ՝ պիտի սպառնիչ ներկայացվեր «X» տեսությունը (թեյլորիզմը), որպեսզի հետագայում ծագեր «X»-ի և «Y»-ի (հակաթեյլորիզմի) տարբերակման ու հակադրության գաղափարը, այնուհետև՝ մոտիվացիայի ժամանակակից ըմբռնումները և այլն:

Ասվածը կարող ենք լուսաբանել Դուգլաս Մակ-Գրեգորի կառավարման սկզբունքներից մեկի տեսքով, որտեղ շատ պարզ երևում է *Նախկին ըմբռնում – քննադատություն – սեփական ըմբռնում* կապը: Հատկապես թեյլորյան ըմբռնմանը հակադրվելն է նրան հանգեցնում սեփական հայեցակարգի ձևակերպմանը, դառնում մոտիվացիայի մեկնաբանման արմատական փոփոխության հիմքը. «Արտաքին վերահսկողությունը և պատժի, տույժի սպառնալիքը ամենևին էլ միակ միջոցը չեն կազմակերպական նպատակների իրագործման անհրաժեշտ ջանքերի ու եռանդի դրսևորման համար. այդ նպատակներին իրազեկ, դրանք ընդունող անձնավորությունը դրսևորում է ինքնավերահսկում և ինքնակառավարում» [346, էջ 47-48]:

Զարգացնելով մարդու բնույթի, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի նոր ըմբռնումները, Դ. Մակ-Գրեգորը և նրան հաջորդած ու նրա ելակետային հիմնադրույթները զարգացնող մյուս հետազոտողները փաստորեն նորովի դրեցին աշխատանքային մոտիվացիայի խնդիրը, ինչպես նաև մենեջմենթի պարտականությունները մոտիվացիայի կառավարման ասպարեզում: Թեյլորյան համակարգում շեշտը դրված է ադմինիստրացիայի կողմից աշխատողների վարքի կարգավորման և վերահսկման, այլ ոչ բուն

աշխատելու ցանկության կառավարման վրա: Աշխատողի վարքին այդ կերպ վերագրվում է որոշակի և անփոփոխ մոտիվացիա: Մինչդեռ նոր հարացույցով մենեջմենթի խնդիրը վերափոխվում է աշխատողին ներքնապես բնորոշ մոտիվացիայի ուսումնասիրության և կառավարման խնդրի:

Այս առումով թերևս ընդհանրական է ամերիկացի առաջատար տեսաբան Լայլ Յորքսի գնահատականը. «Ռուզլաս Մակ-Գրեգորը առաջին հեղինակներից էր, ովքեր հուշեցին, որ մենեջմենթը ի վիճակի չէ որևէ մեկին մոտիվացնելու, այլ, ավելի ստույգ, մոտիվացիան մեր իսկ մեջ է գտնվում: Հենց Մակ-Գրեգորը հիմնավորեց այն տեսակետը, որ մենք բոլորս ունենք չհագեցած պահանջմունքներ, որոնց ձգտում ենք հագուրդ տալ և որոնք մեզ մղում են որոշակի վարքագծի: Մենեջերները ի վիճակի չեն գործի դնելու մոտիվացիան, նրանք կարող են լոկ ստեղծել պայմաններ այն բանի համար, որ աշխատողները հնարավորություն ստանան բավարարելու այդ պահանջմունքները»: Այդ ոգով էլ Յորքսը ձևակերպում է իր գլխավոր սկզբունքը. «Մենեջմենթի համար խնդիրը ոչ թե մոտիվացիա ստեղծելն է, այլ այն ուղղորդելը» [384, էջ 24, 25]:

Մոտիվացիայի տեսական ըմբռնման տեղաշարժը՝ արտաքին վերագրումից դեպի ներքնապես բացատրելու և կառավարելու խնդիր, ակնհայտ է, սակայն դեռ ավարտուն չէ: Ավարտուն չէ, քանի որ «աշխատանքային մոտիվացիա – աշխատանքի իմաստ» կապը բավարար չափով մանրամասնեցված չէ, առավել և՛ դյուրին գործադրելի չէ իրական կյանքում (անգամ ընդունելով իմաստից ելնելու գաղափարը՝ մենեջերը պիտի հստակ հասկանա, թե իրենից ինչ է պահանջվում, ինչպես կառավարել ենթակայի իմաստային ուղորդը): Խնդրի լուծման շարունակությունը պատմականորեն բաժին ընկավ Աբրահամ Հարոլդ Մասլոուին:

Վերջինիս՝ 1943թ. հրապարակած «Մարդկային մոտիվացիայի տեսությունը» հոդվածը հեղաշրջող դեր կատարեց շնորհիվ այն հանգամանքի, որ հեղինակը ուղղակի կապ է ստեղծում անձի պահանջմունքների և մոտիվացիայի միջև: Իր հիմնական միտքը, թե «մարդկային պահանջմունքները կազմակերպված են յուրօրինակ հիերարխիայի տեսքով, ըստ իրենց հարաբերական տիրապետության» [299, էջ 31], Մասլոուն լրացրել, հիմնավորել ու զարգացրել է 1954 և 1970 թվականներին հրատարակած ծավալուն մենագրություններում, և առ այսօր նրա «ինքնագործվող (ինքնաակտուալացվող) անձի» տեսությունը լավագույնն է մոտիվացիայի առկա տեսությունների մեջ՝ թե՛ ճանաչողական և թե՛ գործադրական առումով:

Սկզբնական ըմբռնմամբ՝ Մասլոուն պահանջումըները ներկայացնում է հինգ մակարդականի բուրգի ձևով, ընդսմին՝ ստորին մակարդակը բնախոսական (ֆիզիոլոգիական) պահանջումըներն են, երկրորդը՝ ապահովության պահանջումըները, ավելի վեր, երրորդ մակարդակում՝ պատկանելության (կամ սիրո) պահանջումըները, չորրորդում՝ «եսական», այսինքն՝ անձի դրական ինքնագնահատականի, ինքնահարգանքի, ինքնուրույնության զգացումի և մյուս պահանջումըները, վերջապես՝ հինգերորդում ինքնիրագործման պահանջումըներն են՝ ուղղված սեփական ուժերի և ընդունակությունների դրսևորմանը, զարգացմանը, նոր խնդիրների լուծմանը, ստեղծագործ աշխատանքին և այլն: Ըստ Մասլուի՝ մարդու վարքի մեջ առավել շահամիտող հզոր դեր ունի տվյալ պահին ամենից սուր կերպով արտահայտված պահանջումը: Ավելի բարձր մակարդակի պահանջումըներն ակտիվանում և շահադրդիչի դեր են խաղում այն ժամանակ, երբ ստորին մակարդակի պահանջումըները որոշակի չափով բավարարում են ստացել: Իսկ «շարքային մարդը բավարարում է հավանաբար իր ֆիզիոլոգիական պահանջումըների 85 տոկոսը, ապահովության պահանջումըների՝ 70 տոկոսը, սիրո պահանջումըների՝ 50 տոկոսը, ինքնահարգանքի պահանջումըների՝ 40 և ինքնիրագործման պահանջումըների 10 տոկոսը» [343, էջ 48]: Մասլոուն պնդում է, որ եթե նախորդ մակարդակը բավարարում է ստացել լոկ 10 տոկոսով, ապա հաջորդ մակարդակի պահանջումըներն առհասարակ ի հայտ չեն գա, եթե 25 տոկոսով, ապա հաջորդ մակարդակը կհայտնվի 5 տոկոսով, իսկ եթե նախորդ պահանջումը բավարարվել է արդեն 75 տոկոսով, ապա հաջորդը կարող է դրսևորվել 90 տոկոսով և այսպես շարունակ:

Բնական է, որ քննադատները չէին կարող չտեսնել Մասլուի դիրքորոշման թույլ տեղերը, մասնավորապես՝ պատկերացումներին բնորոշ որոշ մեխանիզիզմը, թվային կամայական հիմնավորումները (թեպետ դրանք երևի ավելի շատ լուսաբանելու նպատակ ունեն), բուն «ինքնիրագործում» հասկացության հեղիեղուկ մեկնաբանումը, բուրդի վարքն անխտիր ակտիվացման միևնույն մեխանիզմով բացատրելը և այլն: Սրանք, այնուամենայնիվ, մանրամասներ են, և հետագա մշակման ընթացքում շտկվեցին, ինչպես, օրինակ, հիմնարար հասկացության մեկնաբանումը. «Ինքնիրագործվել՝ նշանակում է ձգտել կատարելապես անելու այն, ինչը մարդ ցանկանում է անել» [343, էջ 300, 305, 377]: Իսկ առավել կարևորը, մեր խնդրո առարկայի առումով, այն է, որ Մասլոուն հետագայում ավելի է սերտացնում մոտիվացիա – իմաստ կապը: Եւ տարբերա-

կում է և որոշակիորեն հակադրում «ցածր» և «բարձր» պահանջ-մունքները՝ վերջիններս անվանելով «մետապահանջմունք», որոնք վերածվում են համապատասխան «մետամոտիվների»: Ինքնիրագործմանն ուղղված անձնավորության կամ, ինչպես Մասլոուն է գրում, «մետաանձնավորության» համար աշխատանքը ինքնին արժեքավոր է, դա հանուն կեցության աշխատանք է, իսկ մյուս մարդկանց համար աշխատանքը գոյության միջոց է, առավելապես հանգում է «ցածր» պահանջմունքների բավարարմանը: Նա նույնիսկ գործածում է աշխատանքի երկու անվանում՝ «Կ-աշխատանք», այսինքն՝ աշխատանքն ինքնին, որպես *կեցություն*, ինքնիրագործում, և «Գ-աշխատանք», աշխատանքը որպես *գոյության* միջոց:

Մոտավորապես նույն հունով է ընթացել ամերիկացի մեկ այլ նշանավոր տեսաբան Ֆրեդերիկ Յերգբերգի «հիգիենիկ-մոտիվացիոն» տեսության ձևավորումը: Տեսությունն ամբողջական ձևով ներկայացվել է 1959 թվականին, հետագայում զարգացվել Յերգբերգի, նա գործընկերների և հետևորդների կողմից: Յերգբերգը արդարացիորեն նկատում է, թե. «Արտադրության ոլորտում վարքաբանական գիտությունների վերջին կես դարվա ընթացքում կատարված թերևս մեծագույն ներդրումը մարդկային պահանջմունքների և մարդու բնույթի մասին ըմբռնման խորացումն է՝ լույս տնտեսապես խթանվող օրգանիզմի մասին պատկերացումից մինչև շատ ավելի մարդկային կողմեր բովանդակող պատկերը, մինչև հուզական և սոցիալական պահանջմունքները» [318, էջ 191]: Եթե Մասլոուն շեշտադրում է անձի պահանջմունքները, դրանցից է շարժվում դեպի նրա վարքի կարգավորումը, ապա Յերգբերգի տեսության հիմնադրույթն այն է, որ աշխատանքից բավարարվածություն (և աշխատանքային մոտիվացիա) պայմանավորող գործոնները տարբերվում են անբավարարվածություն պատճառող գործոններից: Մինչ այդ՝ տիրապետում էր այլ պատկերացում, կարծեք լիովին համապատասխան իրականությանը, ենթադրվում էր, որ եթե աշխատանքային իրավիճակի որևէ գործոն, դիցուք՝ աշխատանքային վատ պայմանները, պատճառ են աշխատանքից անբավարարվածության, ապա հակառակ դրությունը, տվյալ պարագայում՝ բարենպաստ, բարեփոխված աշխատանքային պայմանները պիտի որ հանգեցնեն աշխատանքից բավարարվածության աստիճանի մեծացման: Նույն կերպ՝ նախկին մտածելակերպի ու գործելակերպի հարացույցի շրջանակներում լռելյայն ենթադրվում էր, որ եթե անձը դժգոհ է իր աշխատանքից, և դրա հիմքում ընկած է աշխատավարձի ցածր լինելու հանգամանքը, ապա, ուրեմն, նրա բավա-

րարվածությունը բարելավելու միջոցը աշխատավարձի բարձրացումն է:

Մինչդեռ, ըստ Հերցբերգի, «աշխատանքից բավարարվածության հակադիր երևույթը աշխատանքից անբավարարվածությունը չէ, այլ, ավելի ստույգ, աշխատանքից ոչ բավարարվածությունը, նույն կերպ՝ անբավարարվածության հակադիր երևույթը ոչ թե աշխատանքից բավարարվածությունն է, այլ աշխատանքից ոչ անբավարարվածությունը» [320, էջ 22]: Նա համարում է, որ գոյություն ունեն երկու կարգի գործոններ՝ աշխատանքային միջավայրին և աշխատանքի բուն բովանդակությանն առնչվող: Առաջին կարգի գործոններն ամիրաժեշտ են, որ աշխատողն անբավարարված չլինի, սակայն դեռ ինքնին բավարար չեն այն բանի համար, որ նա աշխատանքից բավարարվածություն զգա: «Ձարգացման կամ մոտիվացիոն գործոնները, – եզրակացնում է հեղինակը, – որպես աշխատանքը ներքնապես բնորոշող գործոններ, հետևյալն են՝ ձեռքբերումը, դրան տրվող հավանությունը, աշխատանքն ինքնին, զարգացումը կամ առաջխաղացումը: Անբավարարվածությունից խուսափելու կամ հիգիենիկ գործոնները, որոնք բուն աշխատանքի համար արտաքին են, ներառում են՝ ընկերակցության և ադմինիստրացիայի քաղաքականությունը, վերահսկումը, միջանձնային փոխհարաբերությունները, աշխատավարձը, կարգավիճակն ու ապահովվածությունը» [320, էջ 22-23]:

Ելնելով նման տարբերակումից՝ Ֆ.Հերցբերգը կառավարիչներին խորհուրդ է տալիս աշխատողներին շահամիտելու նպատակով ոչ թե շեշտադրել լոկ աշխատավարձի խթանումը կամ հիգիենիկ մեկ ուրիշ գործոն, այլ զբաղվել «աշխատանքի հարստացման» ծրագրերով, որոնք ընդգրկում են աշխատանքի բուն բովանդակությունն ու մյուս մոտիվացիոն գործոնները: Պետք է հաշվի առնել հետևյալը՝ «Մոտիվատորների էական հատկանիշը, որ նրանց տարբերում է հիգիենիկ գործոններից, այն է, որ նրանք ավելի երկարաժամկետ ազդեցություն են գործում աշխատողների դիրքորոշման վրա» [320, էջ 31]:

Դարձյալ շոշափված է «իմաստ – մոտիվացիա» կապը, ինչը թույլ է տալիս տեսական մտքին առաջ շարժվելու, ինչպես նաև տեսական առաջընթացն ավելի գործադրելի դարձնելու իրական կյանքում: Ահավասիկ մեկ օրինակ Ա.Մասլոուի տեսությունից արված գործնական եզրակացության. «Ուշադիր վերլուծելով մարդկանց վարքը, – հորդորում է ամերիկացի սոցիոլոգ Լես Դոնալդսոնը, – դուք կարող եք հիմնավորված եզրակացությունների հանգել այն մոտիվների մասին, որոնք բնորոշ են տվյալ վարքին: Հիշեցեք,

որ անձի առավել սուր պահանջմունքը ընկած է գերիշխող դրոպատճառի հիմքում: Եթե դուք գիտեք, որ տվյալ անձը, դիցուք, մինչև վերջերս գրկված է եղել աշխատանքից, ապա կարող եք համոզված լինել, որ նրա վարքը կողմնորոշված է լինելու դեպի ապահովվածությունը» [299, էջ 125]:

Մոտիվացիայի և իմաստի ներքին փոխկապակցվածության շեշտադրմամբ են հենց մեթոդաբանորեն շահեկան ու արժեքավոր Ա.Մասլոուի, Ֆ.Ֆերցերդի և մյուսների (Մայքլ Արժիլ, Դ.Մակ-Քլեյլանդ, Մ.Վերնոն, Քրիս Արժիրիս, Ռենսիս Լիկերտ և այլք) ուսումնասիրությունները: Նոր հարացույցը, պարզաբանելով մարդկային պահանջմունքների տեսակները, կառուցվածքը, պահանջմունքների ակտիվացմանը բնորոշ որոշակի օրինաչափությունները, աշխատանքի բուն բովանդակության տարրերին առնչվող ու աշխատանքային միջավայրի հետ կապված պահանջմունքները և այլն, դրանով իսկ տեսական-աշխարհայացքային հիմք ստեղծեց հաղթահարելու «մոտիվացիոն ճգնաժամը»: Տեսական մտքի այդ թռիչքը ապահովեց և մինչ այժմ էլ այս բնագավառում ապահովում է արգասաբեր հետազոտություններ:

Իհարկե, գիտական հրապարակումներում հանդիպում են այս ընդհանուր դիրքորոշումից զանազանվող կարծիքներ: Ոմանք համարում են, օրինակ, թե առհասարակ ոչ ոք մեկ ուրիշի վարքը կառավարել չի կարող, ուստի «ավելի ճիշտ կլինի խոսել մասնակի կառավարման, այսինքն՝ ուրիշի վարքի վրա ազդելու մասին» [131, էջ 3]: Մինչդեռ այս կերպ մենք հետ ենք գնում դեպի վարքաբանական ըմբռումները, երբ կառավարողը իր գործունեությունը հարմարեցնում է կառավարվողի վարքի լոկ արտաքին դրսևորումներին՝ չխորանալով այդ վարքի ներքին դրոպատճառների մեջ (կամ՝ սեփական դրոպատճառներով դրանք բացատրելով): Իրականում, կառավարել դիմացինին նշանակում է կառավարել վերջինիս պահանջմունքները, մի խնդիր, որի լուծումը ենթադրում է, անշուշտ, անհատական մոտեցում ամեն մի կառավարվողի:

Մեր խնդրո առարկայի առումով եսկանն այն է, որ պահանջմունքների խորացված ուսումնասիրություններն անցյալ դարի 70-ականներից արմատապես փոխեցին մարդու աշխատանքային վարքի տեսական-հայեցակարգային և գործնական կառավարման հարացույցը: Ինչպես արդեն ասացինք, նախկինում շահամիտման կարգավորումը դրսից էր վերագրվում-մեկնաբանվում, ինչը փաստորեն նշանակում է, որ կառավարողը գործադրում է միատեսակ, միօրինակ, համահարթեցնող մոտեցում. նրա համար տարբերություն չկա, թե ում է կառավարում: Մինչդեռ՝ անհատի պահանջ-

մունքներից շարժվելիս, ներքնապես շահամիտելիս, կառավարողի վերաբերմունքը փոխվում է. նա ուղղորդվում է փիլիսոփայական այն սկզբունքով, որ ամեն ոք անկրկնելի է, ուստի որքան մարդ, այնքան իմաստ և այնքան անկրկնելի իրավիճակ: Շահամիտումը, ընդհանրությամբ հանդերձ, պահանջում է անհատական մոտեցում, սուբյեկտ-օբյեկտային այնպիսի միջնորդավորում, որը հաշվի է առնում ոչ միայն կառավարողի, այլև կառավարվողի պահանջմունքներն ու նպատակները:

Հետևաբար, կարելի է ասել, որ հատկապես մոտիվացիայի ըմբռնման հարացույցի փոփոխությունն է հանգեցնում մեկ այլ աշխարհայացքային-մեթոդաբանական փոփոխության. թյուրիզմին բնորոշ կազմակերպական գլխավոր գաղափարը՝ անհատի հարմարեցումը, ենթարկումը կազմակերպությանը, աստիճանաբար իր տեղը գիջում է հակադիր մի գաղափարի, այն է՝ կազմակերպությունը պետք է հարմարեցնել անհատին, նրա պահանջմունքներին ու վարքի դրդապատճառներին:

Տեսական և սոցիալական-հումանիստական առումով առավել արժեքավորն այն է, որ մի շարք գիտաճյուղերի ներկայացուցիչներ հատուկ ուշադրություն են դարձնում բովանդակալից, հետաքրքրական, ինքնուրույնություն և պատասխանատվություն ընձեռող աշխատանքի շահադրող դերին, այն հանգամանքին, որ նման աշխատանքը աշխատողի համար ինքնին վարձատրության տեսակ է: Եվ առհասարակ, «աշխատանքն ինքնին» գաղափարը կենտրոնական տեղ է գրավում «աշխատանքի հումանիզացման» համարյա բոլոր միջոցառումներում:

Այդ հետազոտություններն ու գործնական միջոցառումները մեկուսի չէին, այլ փաստորեն մասը կազմեցին XX դարի 60-80-ական թվականների «հումանիստական հեղափոխության», որն ընդգրկեց հոգեբանությունը, սոցիոլոգիան ու բարոյագիտությունը: Պահանջմունքների ուսումնասիրության հիմնադրույթը դրականորեն անդրադարձավ հատկապես աշխատանքի իմաստին նվիրված փիլիսոփայական աշխատությունների վրա (Իմանուել Մունյե, Մարտին Հայդեգեր, Կարլ Յասպերս, Հերբերտ Մարկուզե, Ժորժ Ֆրիդման և այլք):

Շահամիտման ըմբռնման մեջ այս արմատական փոփոխությունը, անտարակույս, գիտական պրպտումների և փորձի կուտակման արգասիք է, միաժամանակ, մշակութային, քաղաքակրթական բնույթի փոփոխություն է: Եվ եթե Պլատոնն ու Արիստոտելը աշխատանքին որևէ այլ անձնային իմաստ չէին վերագրում, բացի պարզ օգտակարություն լինելուց, ապա պատճառն ի վերջո քաղաքա-

կրթությունն էր, գերիշխող մշակույթի տեսակը, այսինքն՝ առարկայական գործոնները, այլ ոչ թե այդ մեծ մտածողների անձնային սահմանափակությունը:

Արդ՝ խնդիրն այն է, որ գնահատվի ներկա ժամանակաշրջանի դերը տեսական առաջընթացի մեջ, և շահամիտումն ինքն էլ դիտարկվի ոչ թե զուտ հայեցողական մի խնդիր, այլ հանրային կյանքի արդյունավետ կառավարման կարևոր լծակներից մեկը: Ինչո՞ւ հատկապես XX դարի 2-րդ կեսին այսպես փոխվեց վերաբերմունքը բուն աշխատանքի շահամիտող դերի հանդեպ, և առաջ քաշվեցին նորանոր տեսություններ: Չմերժելով ինքնին գիտական պրպտումների դերը՝ պիտի նշենք, որ վճռորոշը արտաքին իրողությունը եղավ, ժամանակակից հասարակության գիտատեխնիկական, արտադրական, սոցիալական, հոգևոր զարգացման առանձնահատկությունները: Ուստի խնդրի քննարկումը զուտ իմացական-ճանաչողական հարթությունից հարկ է տեղափոխել սոցիալական հարթություն և շարունակել աշխատանքի իմաստի ու շահամիտման փոխապայմանավորվածության, իմաստալից աշխատանքի կառավարման վերլուծությունը՝ որպես ժամանակակից հասարակության ներդաշնակ գործառության և կայուն զարգացման հանգուցային հիմնախնդիր:

2.4. Կառավարման սեռային գործոնը

Կառավարման և մարդկանց համատեղ կյանքի մյուս ասպարեզների վերլուծության մեջ սեռային գործոնի դերի հաշվառումը համեմատաբար նոր երևույթ է փիլիսոփայության և սոցիոլոգիայի, առավել ևս՝ մենեջմենթի տեսության համար: Թեպետ բուն այդ խնդիրը՝ տղամարդկային և կանացի սկիզբը, համդիպում է տակավին հին չինական փիլիսոփայության մեջ, Պլատոնի երկխոսություններում, տարբեր ժողովուրդների դիցաբանության, արվեստի մեջ, զանազան խորհրդանշաններում: Ընդհանուր առմամբ, սա դեռ բավարար ուսումնասիրված թեմա չէ: Սակայն կառավարման տեսության ասպարեզում արդեն կան առանձին ուշագրավ հետազոտություններ, ինչը ինքնին տեսական մեծ առաջընթացի վկայություն է, մարդու վարքի ավելի համակողմանի և արդյունավետ կառավարման ապացույցը:

Սեռային վարքի առումով՝ ժամանակակից գիտությունն առանձնացնում է մարդկանց հինգ տեսակ.

□ զուտ տղամարդ (մասկուլինային տղամարդ), որի մեջ առավել խտացված են այրական հատկանիշները՝ ֆիզիկական ուժ, քաջություն, համառություն, նպատակալացություն, պատվախնդրություն, հաստատակամություն, վճռականություն և այլն,

□ տղամարդ, որի մեջ դրսևորվում են կանացի դրական հատկանիշներ (քնքշանք, հոգատարություն, նրբանկատություն և այլն),

□ անդրոգիններ՝ կանայք և տղամարդիկ, որոնց մեջ իգական և արական հատկանիշները մոտավորապես հավասարաչափ են բաշխված,

□ կին, որի մեջ դրսևորվում են այրական հատկանիշներ,

□ զուտ կին (ֆեմինային կին), որն իր մեջ խտացնում է կանացի հատկանիշները՝ նազանք, հեզություն, համբերատարություն, հոգատարություն, հանդուրժողականություն, սեփեթանք, ճկունություն, նվիրվածություն և այլն:

Եթե սահմանափակվենք բնախոսական (ֆիզիոլոգիական) տարբերություններով, ապա տղամարդկային (մասկուլինային) և կանացի (ֆեմինային) առանձնահատկություններն ակնհայտ են: Ասենք, հասուն տղամարդու մկանային քաշը միջին հաշվով 27 կգ է, կանանց միջին մկանային քաշը՝ 16 կգ: Բայց մի՞թե սա մեզ որևէ բան է ասում: Չէ՞ որ կանայք, ֆիզիկական ուժի առումով զիջելով տղամարդկանց, նրանց գերազանցում են տոկունությամբ. այսպես, 100-ից ավելի տարիք ունեցողների մեջ 8 կնոջը բաժին է ընկնում մեկ տղամարդ:

Խոսքը, այսպիսով, առավելապես վարքաբանական տարբերությունների մասին է, որոնք, իրենց հերթին, պայմանավորված են սոցիալական, պատմական, ազգային, մշակութային և այլ կարգի հանգամանքներով: Կրկին, եթե սահմանափակվենք զուտ հոգեբանական մոտեցմամբ և փորձենք բխեցնել տղամարդկայինն ու կանացին սեռերի հոգեբանական առանձնահատկություններից, մենք շատ խորը չենք գնա: Ի դեպ, Զիգմունդ Ֆրոյդը կյանքի վերջում դառը խոստովանություն է արել. «Երեսուն տարի ուսումնասիրեցի կանանց հոգեբանությունը, և ինձ համար ցայսօր ամենամեծ հարցն է մնացել՝ ի՞նչ է ուզում կինը» [286, էջ 23]:

Ժամանակակից լավագույն հետազոտության հեղինակը հոլանդացի սոցիոլոգ Յերտ Յոֆստեդն է, որը հենց տղամարդկային-կանացի տարբերակումը տալիս է ամենից առաջ ազգամշակութային լայն ընդգրկմամբ: Այս մոտեցումը նա կիրառել է ոչ միայն աշխատանքի ասպարեզում, այլ նաև ամբողջովին վերցրած երկրնե-

րի, ազգերի, մշակույթների, ընտանիքի, դպրոցի, կազմակերպությունների գործառույթյան և բազում այլ բնագավառների նկատմամբ: Օրինակ՝ առավելապես «տղամարդկային» երկրներ են համարվում ճապոնիան, ԱՄՆ-ը, Գերմանիան, Մեծ Բրիտանիան, Բելգիան, իսկ «կանացի»՝ Ֆրանսիան, Շվեդիան, Չինաստանը, Հոլանդիան: Այս տարբերակման հիմքն այն է, որ «կանացի» երկիրը բնությանն ավելի ներդաշնակ է զարգանում, մինչդեռ «տղամարդկայինը» հակված է արդյունաբերական ժավալապաշտությանը [324]:

Ժամանակակից կառավարաբանության մեջ կայունացել է այն ընթրնումը, որ տղամարդկային-կանացի սկիզբների տարբերակումը, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի առումով, արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով. կինն աշխատում է ապրելու համար, տղամարդն ապրում է աշխատելու համար: Այլ կերպ ասած՝ կնոջ համար աշխատանքը չէ ինքնահաստատման գլխավոր ասպարեզը, այլ հաղորդակցումը, հուզական կյանքը, սերը, արվեստը, ընտանիքը, երեխաները, հենց ինքը. աշխատանքն ընդամենը միջոց է՝ ենթարկված այդ նպատակներին: Համապատասխանաբար, տղամարդու համար աշխատանքը, մասնագիտական զբաղմունքն է ինքնահաստատման գլխավոր ասպարեզը, մնացյալը ստորադաս է: Պատահական չէ, որ հատկապես տղամարդկանց մեջ են առավել շատ, այսպես կոչված՝ «աշխատանույները», որոնց նվիրվածությունը աշխատանքին մոլության է վերածվել, արժեզրկել կյանքի մյուս բոլոր ոլորտները:

Այնուամենայնիվ, ասվածը չի կարելի բառացիորեն վերագրել յուրաքանչյուր կնոջ և տղամարդու. խոսքը կանացի և տղամարդկային սկզբի մասին է: Իրական կյանքում կինը կարող է դրսևորել ցայտուն տղամարդկային դիրքորոշում, իսկ տղամարդը՝ կանացի: Խոսքը հիվանդագին շեղումների մասին չէ, այլ հոգեբանության, բարոյական դիրքորոշման, երբ, ասենք, կինը, հանուն գործարար առաջխաղացման, ընտանիք չի կազմում:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ մարդկանց մեկ երրորդը անդրոգին է՝ հավասար են ներկայացված երկու սկիզբները: Այդպիսիները զգալի առավելություն ունեն մասկուլինային տղամարդկանց և ֆեմինային կանանց նկատմամբ. անդրոգենային կանայք և տղամարդիկ առավել հաջողությամբ են կարողանում ներդաշնակել իրենց ընտանեկան կյանքը և աշխատանքային գործունեությունը, բուն ընտանիքի ներսում՝ հուզական և օգտապաշտական կողմերը, իսկ կարիերայի հարցում գերծ են մնում սթրեսային վիճակներից, նյարդային գերլարվածությունից և հոգեբանական բարդությունների գոյացումից:

Ժամանակակից մենեջմենթը սկեռուն ուշադրություն է հատկացնում կանանց աշխատանքին: Շատ ֆիրմաներ կիրառում են, այսպես կոչված՝ «տրոհված աշխատատեղը» (Job Sharing), երբ աշխատանքի է վերցվում ոչ թե մեկ կին, այլ երկուսը՝ կիսատ օրով: Կանանց սա հարմար է, թույլ է տալիս հարմարվելու մաս ընտանեկան հոգսերին, ավելի շատ ազատ ժամանակ ունենալ: Ֆիրմային առավել ձեռնտու է, քանի որ աճում է շահույթը (երկու կինը, աշխատելով չորսական ժամ, ավելի արդյունավետ են գործում, քան մեկը՝ ութ ժամում): Կիրառվում են մաս «ճկուն աշխատանքային գրաֆիկի» այլ տեսակներ, որոնք մեծ հաջողություն ունեն հատկապես «կանացի» երկրներում և «կանացի» կազմակերպություններում:

Ընդամին, գոյություն ունի որոշակի կապ կազմակերպության նպատակների և տղամարդկանց ու կանանց գործարար հաջողությունների, ծառայողական առաջխաղացման հնարավորությունների միջև. բիզնեսի կազմակերպությունները ունեն «տղամարդկային» նպատակներ և հակված են հովանավորել տղամարդկանց կարիերային, իսկ, ասենք, հիվանդանոցներն ունեն «կանացի» նպատակներ, ուստի խթանում են առավելապես կանանց առաջխաղացումը:

Գործնական եզրակացությունները, որքան էլ մոտավոր են և, հարկավ, անպայման պետք է դիտարկվեն որոշակի մշակութային պայմաններում, այդուհանդերձ, շատ օգտակար են աշխատողի վարքի արդյունավետ կառավարման առումով, և յուրաքանչյուր մենեջեր պարտավոր է հիշել դրանք (ի դեպ, կառավարչի աշխատանքը համարվում է առավելապես տղամարդկային):

Ներկայացնում ենք երեք համեմատական աղյուսակներ՝ սեռային վարքագծի տարբերությունները բնախոսական, հոգեբանական և վարքաբանական (բիհեյվիորիստական) առումով: Տարբեր հեղինակներից քաղած այդ դիտարկումների իմացությունը, վստահ ենք, օգտակար կլինի բոլոր նրանց համար, ում հարկ է լինում առնչվելու սեռային փոխհարաբերությունների կարգավորմանը և ընդհանրապես հաշվի առնելու սեռային գործոնի դերը հանրային կառավարման ամենատարբեր ասպարեզներում:

Այսպիսով՝ *բնախոսական* առանձնահատկություններն են՝

- ✓ տղամարդիկ ավելի ուժեղ են, նրանց մկանային քաշն ավելին է, փոխարենը՝ կանայք ավելի տոկուն են և երկարակյաց,
- ✓ տղամարդու գլխուղեղը ծանր է կնոջ գլխուղեղից, սակայն կնոջ գլխուղեղի կիսագնդերն իրար կապված են կրկնակի ուժեղ նյարդերով,
- ✓ կանանց ռեակցիաներն ավելի արագ են,

- ✓ տղամարդիկ լավ են տեսնում ցերեկը, կանայք՝ մթնշաղին և գիշերը,
 - ✓ տղամարդկանց մաշկն ավելի կոպիտ է, ուստի նրանց կնճիռներն ավելի ուշ են հայտնվում,
 - ✓ տղամարդիկ ավելի զգայուն են ֆիզիկական և հոգեկան ցավի հանդեպ,
 - ✓ կանայք ավելի հաճախ են գեր լինում, բայց տղամարդիկ նրանցից ավելի շատ են տառապում գիրությունից,
 - ✓ տղամարդիկ ավելի լավ են լուծում տարածական խնդիրները:
 - ✓ տղամարդիկ ավելի ագրեսիվ են, քան կանայք, քանի որ տղամարդու օրգանիզմում տեստոստերոն հորմոնը 10 անգամ ավելի է, քան կնոջ օրգանիզմում,
 - ✓ տղամարդուն օրական 700 կալորիա ավելի է պահանջվում, քանի որ նրա նյութափոխանակությունն ավելի արագ է կատարվում, իսկ մարմնի ջերմաստիճանն ավելի բարձր է,
 - ✓ տղամարդիկ ավելի վաղ են ճաղատանում, քան կանայք, քանի որ վերջիններիս մազարմատները 2 միլիմետրով ավելի խորն են,
 - ✓ տղամարդիկ ավելի հաճախ են հիվանդանում ինսուլտով և ինֆարկտով, քանի որ տղամարդկանց արյունն ավելի թանձր է, բացի դա՝ կնոջ ձախ սրտախորշի պատերն ավելի բարակ են ու առածգական,
 - ✓ ալկոհոլը կնոջ վրա ավելի արագ է ազդում, քանի որ կնոջ քաշն ավելի թեթև է, արյան քանակը՝ ավելի պակաս, բացի դա՝ ալկոհոլը չեզոքացնող մարսողական ֆերմենտներն են քիչ:
- Սեռերի *հոգեբանական* առանձնահատկություններն են՝
- ✓ կանայք մանկուց ավելի ընդունակ են հաղորդակցման, ավելի լավ են ունկնդրում զրուցակցին, որպես կանոն՝ ավելի հմուտ են վարում հարցազրույցը,
 - ✓ տղամարդկանց արդեն մանկուց ավելի շատ հետաքրքրում են առարկաները, քան մարդիկ,
 - ✓ տղամարդիկ ավելի լավ են «կարդում» քարտեզ, ավելի լավ են կողմնորոշվում տարածության մեջ, անծանոթ տեղանքում,
 - ✓ կանայք ավելի ընկալունակ են հուզական տեղեկույթի հանդեպ. ձայնի երանգով, դիմախաղով, շարժումնով ավելի շատ են տեղեկություն «քանում» զրուցակցից, քան տղամարդն ինքն իրենից՝ հայելու դիմաց,
 - ✓ կանայք ավելի դյուրին են հարմարվում կենցաղային դժվարություններին, տղամարդիկ ավելի եռանդուն են ձեռնամուխ լինում դրանք հաղթահարելուն,

- ✓ տղամարդիկ ուսումնասիրում են աշխարհը, կանայք՝ ամրապնդում ձեռքբերումները,
- ✓ տղամարդիկ ավելի շատ ձգտում են իշխել, տիրապետել արտաքին միջավայրին, կանայք ձգտում են կազմակերպել այդ միջավայրը, այն զարդարել,
- ✓ տղամարդիկ ավելի ծանր են տանում մենակությունը,
- ✓ տղամարդու սեռական հակումն ավելի հզոր է, սակայն կնոջ գիտակցության մեջ սեռական ոլորտը ավելի կարևոր դեր է խաղում,
- ✓ տղամարդիկ ավելի հեշտ են ազատվում ցավագին հիշողություններից՝ միջինը 3 ամիս է հարկավոր, իսկ կանանց ծանր ապրումներն ավելի երկարատև են՝ մինչև 15 ամիս,
- ✓ կանայք բանավեճի ժամանակ ավելի արագ են արձագանքում, բայց զիջում են տղամարդկանց անփոփման մեջ:

Սեռերի *վարքաբանական* առանձնահատկություններն են՝

- ✓ տղամարդիկ գերադասում են բարձր աշխատավարձը աշխատաժամանակի կրճատումից, կանայք նախընտրում են ունենալ ցածր աշխատավարձ, սակայն ավելի շատ ազատ ժամանակ,
- ✓ տղամարդիկ հակված են աշխատավայրի ընտրության հարցում նախապատվությունը տալ մեծ ձեռնարկություններին, կանայք հակված են դեպի ավելի փոքր ձեռնարկությունները,
- ✓ կոլեկտիվ աշխատանքի պարագայում տղամարդիկ հակված են բաժանելու ստացած պարգևատրումը արդարացի՝ ըստ յուրաքանչյուրի վաստակի չափի, այնինչ կանայք սովորաբար ընտրում են հավասար բաժանումը՝ անկախ աշխատանքային վաստակից կամ գործադրած ճիզերի չափից,
- ✓ տղամարդիկ ավելի մեծ չափով են ենթակա աշխատանքային սթրեսին, քան կանայք,
- ✓ տղամարդիկ հակված են դեպի անհատական վճիռները, կանայք գերադասում են համատեղ խմբային վճիռ կայացնելը,
- ✓ տղամարդիկ ավելի հանդուրժող են իրենց անձնական կյանքի նկատմամբ ձեռնարկության ղեկավարության ցուցաբերած հետաքրքրությանը, քան կանայք,
- ✓ այրերը և անդրոգինային անձինք ավելի քիչ են տեղիք տալիս հարկադրանքի ճնշմանը, քան կանայք,
- ✓ կանայք և անդրոգինային անձինք ավելի են հակված սատարելու փորձանքի մեջ ընկած գործընկերոջը, քան տղամարդիկ,
- ✓ զուտ տղամարդկային խմբի ներսում ձևավորվում է աստիճանակարգային կառուցվածք, զոյանում են առաջնորդներ, ոչ ոք չի ձգտում հավասարության, իսկ զուտ կանացի խմբի կա-

ռուցվածքն ավելի հարթ է, կանայք խույս են տալիս առաջնորդի դերից,

- ✓ կանայք հակված են համակրելու ձախող մարդուն, տղամարդիկ՝ հաջողակին,
- ✓ կանայք ավելի օրինապահ են, հարգալից իշխանության հանդեպ, տղամարդիկ ավելի ագրեսիվ են, հաջողությանը նպատակաուղղված,
- ✓ տղամարդիկ հակված են դեպի փողն ու իրերը, կանայք՝ դեպի անձինք,
- ✓ տղամարդկանց գլխավոր դրդապատճառներից է լավագույնը լինելու ձգտումը, կանանց բնորոշ է մյուսներից հետ չննալու ձգտումը,
- ✓ տղամարդիկ գերադասում են խոշոր ծավալներ և արագ վճիռներ, կանայք հակված են փոքրածավալ ընդգրկումների և աստիճանականությանը,
- ✓ աշխատանքի կազմակերպման վերափոխումների մեջ տղամարդկանց ամենից առաջ հետաքրքրում է անձնական հաջողության ապահովումը, կանանց գրավում է խմբային համերաշխության մեծացման հնարավորությունը,
- ✓ կանայք ավելի են հակված ժողովրդավարական կառավարմանը, տղամարդիկ հակված են վարչահրամայական մեթոդներին,
- ✓ կանայք չեն վարանում զիջումների գնալ, եթե դա նպաստավոր է հեռահար խնդիրների լուծման համար,
- ✓ կանայք հակված են համոզելու, խանդավառելու և շահադրդելու աշխատողներին, իսկ տղամարդիկ գերադասում են հրամաններ արձակել և ուշադրության կենտրոնում լինել,
- ✓ կանայք բարոյական խնդիրներն ավելի նուրբ և խորաթափանց են ընկալում, քան տղամարդիկ և բարոյական վճիռները կայացնում են. հիմնվելով ոչ թե «լավ – վատ» սկզբունքի, այլ «մի վնասիր» սկզբունքի վրա:

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՏ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

3.1. Արդյունավետ կառավարման վարքականոնը

Փիլիսոփայությունը, որպես հասարակական գիտակցության ձև, հնուց ի վեր զբաղվել է ոչ միայն մտահայեցողական նյութով, այլև հանրային կյանքի գործնական կարգավորմամբ: Այդուհանդերձ, բացառված չէ, որ «գործնական փիլիսոփայություն» բառակապակցությունը այսօր փոքր-ինչ տարօրինակ թվա: Միգուցե դա նրանից է, որ խորհրդային տարիներին փիլիսոփայության բուհական դասավանդումը անջրպետված էր իրական կյանքից ոչ միայն զաղափարախոսական նկատառումներով, այլև ծրագրային բովանդակության առումով: Մինչդեռ, կրկնում ենք, փիլիսոփայությունը ի սկզբանե ունեցել է իրեն ներհատուկ կարգավորիչ գործառույթ, քանի որ փորձել է պատասխանել կյանքի իմաստի, բարու և չարի, արդարի և անարդարի մասին հարցերին, այդ կերպ դառնալով մարդկանց համակեցության գործնական կառավարման ազդեցիկ միջոցներից մեկը: Հայ մեծ փիլիսոփա Դավիթ Անհաղթը, տարբերակելով «տեսական» և «գործնական» փիլիսոփայությունը, առաջինի խնդիրն է համարում ճշմարտության որոնումը, իսկ գործնական փիլիսոփայության խնդիրը բարու և չարի տարբերակումն է, մարդկանց հոգեկան կյանքի վրա ազդելով դեպի ցանկալի վարվելակերպ ուղղորդելը [5, էջ 260]:

Ժամանակակից հասարակությունում, մասնավանդ նախկին ամբողջատիրական կառավարման համակարգից ազատ շուկայական տնտեսության վրա հիմնված ժողովրդավարական կառավարմանն անցում կատարող երկրներում բավական սուր է գործարարության և բարոյականության փոխհարաբերությունը: Մեկեն հարստանալու մոլուցքը, բարոյական ոչ մի նորմի ու խոչընդոտի առջև չկանգնելու հոգեբանությունը, անհազ ընչամոլությունը, գործարար կյանքում ամեն զնով հաջողության հասնելը համատարած երևույթներ են: Եվ դրանք անհանգստացնում են ոչ միայն պետական այրերին ու քաղաքական գործիչներին, այլ նաև հոգեբաններին, սոցիոլոգներին, քաղաքագետներին, տնտեսագետներին: Առողջ գործարար կյանքը ենթադրում է նաև հոգևոր ու բարոյական առողջություն. այս օրի-

նաչափության ըմբռնմանը հասել են փոքրիշատե բարգավաճ, անցումային փուլի դժվարությունները հետևում թողած հասարակությունները: Դրանցում արդեն լիովին ընդունված է գործարարության բարոյականության պահանջը, գործարարների սոցիալական պատասխանատվությունը, սևեռուն ուշադրություն է դարձվում «կորպորատիվ մշակույթի» զարգացմանը: Այսպիսով խաչվում են կառավարման և փիլիսոփայության տիրույթները, և «գործնական փիլիսոփայությունը» անփոխարինելի է դառնում, քանի որ մարդկանց համակեցությունն ապահովող ամեն տեսակի պատկերացումների, դատողությունների, սկզբունքների, կանոնների հիմքում ընկած է բուն փիլիսոփայության կարգավորիչ գործառույթը:

Եվ այսպես, հանրության բնականոն կյանքն առհասարակ (այլ ոչ միայն գործարարության ոլորտը կամ կառավարման բնագավառը) ինքնին ենթադրում է մարդկանց վարվելակերպի որոշակի կանոնների (նորմերի) առկայություն: Դրանք լինում են իրավական և բարոյական բնույթի: Ընդ որում, թեպետ իրավական կարգավորումն առավել մանրամասն է մշակված ու արձանագրված օրենքների և նորմատիվային այլ փաստաթղթերի ձևով, սակայն բարոյական կարգավորման ոլորտն առավել ընդգրկուն է: Այլ բան է, որ իրական կառավարման մեջ, որպես կանոն, գերակշռում են իրավական լծակները:

Ընդհանրապես, սա շատ ավելի լայն խնդիր է և չի սահմանափակվում նեղ (համեմատաբար) կանոնակարգային կարգավորմամբ: Համեմայն դեպս, իշխանության (պաշտոնեական լիազորությունների) գործադրման բարոյական կարգավորումը պահանջում է դրա դիտարկում որպես միջգիտաճյուղային հիմնախնդիր:

Խնդրի էության ճիշտ ըմբռնման պարագայում իրավականն ու բարոյականը լրացնում են միմյանց: Եվ առհասարակ՝ հասարակության ժողովրդավարացման հիմնուղիներից մեկն էլ բարոյական ինքնակառավարումն է, երբ ամեն ոք ներքին համոզմունքով է կարգավորում իր կենսագործունեությունը, այլոց հետ փոխհարաբերությունները:

Մարդկային քաղաքակրթությունը կուտակել է բազում խորհուրդներ, պատվիրաններ, սկզբունքներ, կանոններ՝ կոչված ապահովելու մարդկանց համատեղ կյանքն ու համագործակցությունը: Դրանցից են, օրինակ, Կոնֆուցիոսի, Էպիկտետի, Մարկոս Ավրելիոսի, Սենեկայի, Ֆրենսիս Բեկոնի, Արթուր Շոպենհաուերի, Ֆրանսուա դը Լառուշֆուկոյի, Գեորգ Լիխտենբերգի, Ֆրիդրիխ Լեյբնիցի, Ժան դը Լաբրուերի, Դեյլ Քառնեգիի, Սիրիլ Պարկինսոնի աշխատությունները: Պատվիրանների անսպառ գանձարան է Աստվածա-

շունչը: Իսկ հայ հեղինակներից ամենից առաջ պիտի հիշատակել Եզնիկ Կողբացուն, Գրիգոր Տաթևացուն, Մխիթար Գոշին, Վարդան Այգեկցուն, Հակոբ Պարոնյանին, Գարեգին Նժդեհին: Այժմ էլ կառավարաբանական գրականությունը հարուստ է նմանօրինակ հակիրճ ձևակերպումներով, բացի դա՝ հրապարակի վրա են, այսպես կոչված՝ «կառավարչական աֆորիստիկայի» բավական ուշագրավ աշխատություններ [118; 136; 156; 191; 230]:

Կառավարման իրողությունը, մասնավորապես ղեկավար – ենթակա հաղորդակցման բնույթը, ոճը, արդյունավետությունը կախված են առարկայական (օբյեկտիվ) ու ենթակայական (սուբյեկտիվ) բազմաթիվ պայմաններից: Հաղորդակցվողների տարիքը, սեռը, կրթվածությունը, կարգավիճակը, հարզը, վարկը և առարկայական այլ գործոններ ուրվագծում են այն արտաքին շրջանակը, որի ներսում մարդիկ հաղորդակցվում են, այսինքն՝ որոշակի տեղեկություններ են փոխանակում և որոշակիորեն փոխազդում են:

Միևնույն ժամանակ՝ հենց բուն հաղորդակցվողներից էլ է կախված, թե ինչ որակի են նրանց փոխհարաբերությունները, մասնավորապես՝ ինչ կերպ են ընթանում փոխադարձ ընկալման ու տեղեկության փոխանակման գործընթացները, ինչ բնույթ է ստանում փոխազդեցությունը՝ համագործակցության, թե՛ առճակատման և այլն: Ցանկացած կազմակերպության օրինակով դյուրին է համոզվել, որ կազմակերպության անդամներն իրենք են սեփական վարք-ուբարքով որոշում, թե ինչպիսին է համատեղ աշխատանքի բարոյահոգեբանական մթնոլորտը:

Սա նշանակում է նաև, որ հաղորդակցվող կողմերը սկզբունքորեն ունակ են ազդելու հաղորդակցման ընթացքի ու վերջնական արդյունքի վրա: Այդ ունակությունը, այսինքն՝ առկա հաղորդակցական իրավիճակում սեփական փոխհարաբերություններն արդյունավետ կարգավորելու հմտությունը բնութագրելի է «վարքականոն» հասկացությամբ: Սա, լայն իմաստով, կարելի է համարել ֆրանսերեն «էթիկետ» բառի հայերեն համարժեքը: Կարևորն այն բանի ըմբռնումն է, որ վարքականոնը բնավ էլ անհիմն, վերացական երևույթ չէ, այլ արտահայտում է կառավարման սուբյեկտիվ-անձնային էությունը, այն է՝ երկուստեք, թե՛ կառավարողը, թե՛ կառավարվողը իմաստավորում են իրենց փոխհարաբերությունները, վերաբերմունքը, գործողությունները, ինչն էլ պարտադրում է նրանց ենթարկվելու տվյալ վարքականոնին:

Կարծում ենք՝ այդօրինակ վարքականոնը կարող է ունենալ երեք հիմք.

ա) Ժամանակակից գիտությունը, մասնավորապես՝ իրավագիտությունը, բարոյագիտությունը, կառավարաբանությունը (մենեջմենթ), հոգեբանությունը, հանրաբանությունը (սոցիոլոգիա): Պատահական չէ, որ վերջին տասնամյակում այս խնդիրներին, եթե ամփոփ ասենք՝ «գործարար էթիկային» նվիրված գրականությունը շատ ծավալուն է:

Ընդ որում՝ դժվար չէ տեսնել տարբեր գիտաճյուղերի հետազոտական հարցադրումների յուրահատկությունը: Այսպես, փիլիսոփաները [24; 69; 70] շեշտադրում են փիլիսոփայության և բարոյականության ներքին կապը, փաստորեն հիշեցնում են փիլիսոփայության ձևավորման սկզբնական փուլում արդեն դրսևորված գլխավոր գործառույթը՝ որպես մարդու և հանրույթի վարքը ուղղորդող գործնական բարոյականություն: Սա, իսկապես, հիմնավորը մի ավանդույթ է՝ սկսած հին չինական փիլիսոփայությունից, Պլատոնի և Արիստոտելի բարոյագիտական դատողություններից մինչև առաքինի վարքի, արժանապատիվ կեցվածքի, երջանկության, ներդաշնակ կյանքի մասին ժամանակակից փիլիսոփաների և բարոյագետների ձևակերպումները:

Գործարար կյանքի կարգավորմանն անդրադառնալիս հոգեբանները [113; 134; 176; 204; 205; 215] իրենց ուշադրությունը կենտրոնացնում են միջանձնային փոխհարաբերությունների ձևավորման, հոգեբանական համատեղելիության, բարոյահոգեբանական մթնոլորտի կարգավորման հարցերին:

Սոցիոլոգները [88; 147; 214] և կառավարաբանները [121; 141; 142; 228; 261; 268] դիտարկում են ներկազմակերպական վարքը արտաքին և ներքին միջավայրի ամենատարբեր իրողությունների հետ կապի մեջ, որոնում խմբային աշխատանքի առավել արդյունավետ կառավարման եղանակները:

Վերջապես, գործարարության, ձեռներեցության ծավալման հարցերով զբաղվող մասնագետները [161; 175; 211; 237] ուսումնասիրում են այն գործոնները, որոնք ապահովում են տնտեսավարման հաջողությունը, ամրապնդում ձեռներեցների խավի դիրքերը: Այսօր շատ գրքեր կան «Ինչպես հասնել հաջողության» վերնագրով, որոնցից կարելի է իսկապես օգտակար բազում խորհուրդներ քաղել:

բ) Հայ կառավարչական մտքի պատմությունը, ինչի իմացությունը, չմերժելով ուրիշների հարուստ ու նաև ընդօրինակելի փորձը, հնարավորություն է ընձեռում մեզ հենվել ամենից առաջ սեփական մշակութային ձեռքբերումների վրա: Հայոց հիմնավորը պատմությունը անշատ չէ կառավարման հիմնախնդիրների լուծումից:

դրա վկայությունն են հայ փիլիսոփայական, տնտեսագիտական, իրավագիտական մտքին նվիրված ուսումնասիրությունները, իսկ վերջին տասնամյակում արդեն կան բուն կառավարաբանական բնույթի հրապարակումներ [50; 72]: Ստորև եզնիկ Կողբացու հայացքների օրինակով (տե՛ս 3.2 հատվածը) կհամոզվենք, թե որքան արդիական կարող են լինել դրանք նաև մեր օրերում:

գ) **Հայոց առածանին**, որ չավագույնս ամփոփել է միջանձնային փոխհարաբերությունների դարավոր պատմությունը և ստույգ արտահայտում է մեզ առավելագույնս հարազատ կանոնները: Չկա մի իրավիճակ, որին վերաբերող համապատասխան վարքականոն չլինի հայ ժողովրդական առածների ու ասացվածքների մեջ. պարզապես մենք, կարծեք, օտարացել ենք սեփական իմաստության այդ հզորագույն գանձարանից:

Հատկապես առածանու վերլուծությունը (տե՛ս 3.7. հատվածը) մեզ հուշում է, որ վարքականոնը ձևավորվել է մարդկանց համատեղ կյանքն ու գործունեությունը կարգավորելու գործնական պահանջներից: Միևնույն ժամանակ, որքան էլ առածներն ու ասացվածքները, զանազան պատվիրաններն ու կանոնները մեզ թվան պարզ և անզամ պարզունակ, դրանց բովանդակությունը երբեք չի կարելի հակադրել գիտական մոտեցումներիին: Իսկ պարզությունն ու մատչելիությունը այդ ձևակերպումների առավելությունն է գիտական ծավալուն հետազոտությունների երբեմն խրթին եզրակացությունների հանդեպ:

Ավելին, փորձություն բռնած վարքականոնը ո՛չ տեսաբանների, ո՛չ էլ կառավարիչների կողմից կասկածի տակ չի առնվում (ընդհակառակը, վերահաստատում է իր պիտանիությունը), մինչդեռ գրականության մեջ հանդիպում է դժգոհություն տեսություններից, դրանց խայտաբղետ լուծումներից, միևնույն կառավարչական իրավիճակին վերաբերող տեսական բացատրությունների հակասականությունից: Այդպես է վարվում կանադուհի կառավարաբան Հելեն ժիրոուն. նրա համոզմամբ՝ կառավարման գերխնդիրը «ոչ թե հայեցակարգային զարգացումն է, այլ համատեղ աշխատանքը» [310, էջ 1232], այնինչ մենեջմենթի նորանոր տեսությունները, որ «գուրուները վաճառում են անկամ, անգործունյա կառավարիչներին» [310, էջ 1227], առավել խորացնում են տարբեր տեսակետների հակադրությունը և «ունակ են կաթվածահար անելու կազմակերպությունը» [310, էջ 1254]: Նրա սեփական կարգախոսը «գործնական հակասականության» («pragmatic ambiguity») անխուսափելիության ըմբռնումն է, այսինքն՝ այն պարզ գաղափարը, որ

ամեն մի իրավիճակում մի քանի, հաճախ իրարամերժ լուծումներ կան:

Կառավարիչների դիրքերից՝ վարքականոնը ամենից առաջ գործնական լուծման խնդիր է: Պատահական չէ, որ ամերիկացի կառավարիչներ Լարի Բոսիդին և Ռեմ Չարանը շեշտադրում են նպատակադրումների «կատարումը» («execution»), «կատարողական կարգապահությունը», «արդյունավետ կառավարման արվեստը», «պլանների կատարման արվեստը»:

Ըստ նրանց՝ ղեկավարի վարքականոնը կազմող «յոթ հիմնական հմտությունները» հետևյալն են.

- ✓ լավ իմանալ սեփական գործը և անձնակազմը,
- ✓ շեշտը դնել իրապաշտության վրա,
- ✓ հստակ գատորոշել գերակայություններն ու նպատակները,
- ✓ վարել կատարողականի պարբերական հսկողություն,
- ✓ պարզևստիկ հաջողությամբ աշխատողներին,
- ✓ զարգացնել աշխատակիցների ընդունակությունները,
- ✓ ճանաչել ինքն իրեն [98, էջ 67]:

Այսօրինակ կանոններ շատ կան. դրանք կազմակերպության մշակույթի կարևոր տարրերից են, իրենց ազդեցությունն են թողնում ներկազմակերպական իրողության վրա: Կազմակերպության վարքականոնի այդօրինակ «հրապարակայնացումը» բարերար նշանակություն ունի ներքին մշակույթի գործառության, մարդկանց համատեղ աշխատանքի արդյունավետության ապահովման համար: Դրա կարևորության մասին է խոսել դեռևս կառավարաբանության դասականներից մեկը՝ աշխատանքի արտադրողականության նշանավոր «տասներկու սկզբունքների» հեղինակ Ջարինգտոն Էմերսոնը. «Վարչարարության հիմունքների ձևակերպման, դրանց խմբավորման, պարզ սկզբունքների տեսքով մատուցման նպատակն այն է, որ ամեն ղեկավար հնարավորություն ստանա պարբերաբար ստուգելու իր աշխատանքը այդ սկզբունքների տեսակետով. դրանով նա ոչ միայն կխուսափի առօրյայի մանրուքից, ինչը, ի վերջո, ճգնաժամի է հանգեցնում, այլև գործն առաջ կգնա, և ով սկսել է որպես աշակերտ, շուտով ուսուցիչ կդառնա, որին կկարողանան դիմել իմաստուն խորհրդի ակնկալիքով» [273, էջ 149]:

Այժմ էլ շատ կազմակերպություններում ղեկավարները սեղմ կերպով ներկայացնում են իրենց պատկերացումներն ու պահանջները սեփական և աշխատակիցների վարվելակերպի վերաբերյալ՝ որպես մի «հավաքական վարքականոն» («corporate code ethics»):

Ահավասիկ մի քանի հիմնադրույթ «Ջոնսոն էնդ Ջոնսոն» ընկերության հավատո հանգանակից, որն այդպես էլ կոչվում է՝ «Մեր հավատամքը» (Our Credo).

- «Մենք պատասխանատու ենք մեր աշխատակիցների առջև»,
- «Ամեն ոք պիտի դիտվի իբրև անհատականություն»,
- «Վարձահատուցումը պիտի լինի արդարացի ու համարժեք»,
- «Մենք պարտավորվում ենք ապահովել իրազեկ կառավարում, արդարացի ու բարոյական գործողություններ» [300, էջ 83]:

Իսկ «IBM» ֆիրմայի վարքականոնը (որ հնագույններից մեկն է, պահպանվում է անփոփոխ 1914 թվից) ամփոփված է երեք սկզբունքի մեջ.

- «Ամեն ոք արժանի է հարգանքի»,
- «Ամեն մի գնորդ արժանի է հնարավոր լավագույն սպասարկման»,
- «Ամեն ինչում հասնել կատարելության» [92, էջ 190]:

Համեմատության համար հավելենք ճապոնական «Օմրոն» ընկերության «կառավարման փիլիսոփայությունից» երկու դրույթ.

- «Ամեն աշխատողի գնահատել ըստ արժանիքի»,
- «Փոխհարաբերությունների հիմքում՝ ազնվության ու համեստության սկզբունքները» [231, էջ 219-220]:

Այստեղ մեթոդաբանական բնույթի մի հարց է ծագում: Արդյո՞ք չենք գերազնահատում վարքականոնի բովանդակությունը. չէ՞ որ ամեն մի պատգամ, խորհուրդ, ասույթ, կանոն, առած և ասացվածք անցյալից է գալիս, մարդկանց նախկին փորձի ամփոփումն է, ուրեմն և՛ ինքնին պիտանի՞ է արդյոք նրանց ներկա վարքի կարգավորման համար, չկա՞ արդյոք քարացվածության՝ դոգմատիզմի վտանգ: Հատկապես բարոյական նորմերի մեջ, ինչպես արդարացիորեն նկատում է անգլիացի փիլիսոփա Ալֆրեդ Ուայթհեդը, «դոգմատիզմը դրսևորում է իր հոռի գծերը» [240, էջ 696]: Իր տարակուսանք-կասկածը նա հիմնավորում է հետևյալ կերպ. «Յուրաքանչյուր բարոյական վարքականոն կամ Աստված է հռչակել լեռան կատարից, կամ քարայրում ճգնող սրբերը, կամ սրբացված բռնակալ-գահակալը, կամ էլ, ծայրահեղ դեպքում, իմաստուն նախնիները» [240, էջ 696]:

Այդպես է, իհարկե, այսինքն՝ ամեն մի վարքականոնի անխուսափելիորեն բնորոշ է քարանալու, «բացարձակ» ճշմարտություն դառնալու հավակնությունը: Այնպես որ, ամեն հաջորդ սերունդ իրավունք ունի կասկածի տակ առնելու նախորդ սերունդների իմաստությունը: Միաժամանակ, մի՞թե արժե «հեծանիվ հորինել», ամեն անգամ գրոյից սկսել անհատի ու հանրության կյանքի կար-

գավորման աշխատանքը. եթե «պատմությունը կրկնվում է», եթե, այլ կերպ ասած, հանրային կյանքում մարդկանց փոխհարաբերությունները էապես չեն փոխվում, ինչո՞ւ չօգտվել օգտակար, դրական, կիրառելի փորձից՝ միշտ պահպանելով առողջ կասկածանքի որոշակի տարր և այդ կերպ խուսափելով դոգմատիկական վերաբերմունքի սխալներից: Վստահ ենք, որ եթե ի մի բերենք բարեհաջող գործառուղ կազմակերպությունների վարքականոնները, ապա կտեսնենք դրանց մեջ շատ համընկնումներ, ինչն էլ, կարծում ենք, դրանց ճշմարիտ լինելու լավագույն ապացույցն է:

Հասկանալի է, որ վարքականոնի բովանդակությունը, այսինքն՝ համատեղ աշխատողների, հաղորդակցվողների վարքագծին առնչվող կանոն-պահանջները տարբեր ասպարեզներում ու տարբեր իրավիճակներում տարբեր են:

Վարքականոնի իմացությունը և պատշաճ գործադրումը կարևոր է ամեն մի պարագայում: Խախտման դեպքում փոխվում է նույնիսկ հաղորդակցման բնույթը. ասենք, առևտրային բանակցությունը (գործարար գրույցը) կողմերից մեկի ոչ բավարար պատրաստվածության կամ ձգձգման մարտավարությամբ գործելու դեպքում կարող է վերափոխվել բարձրաշխարհիկ հաղորդակցման տեսակի՝ դառնալ քաղաքավարական գրույց, առանց գործնական ուղղվածության ու գործնական հետևանքների: Նույնը՝ եթե դիվանագիտական ընդունելության ժամանակ սկսեն քննարկել գործնական ուղղվածության հարցեր:

Միջանձնային հաղորդակցման կարգավորման վարքականոնը ներառում է երեք բաղադրիչ՝

- ❖ հաղորդակցական վարվելակերպ («էթիկետ»՝ նեղ իմաստով),
- ❖ ինքնամատուցում,
- ❖ հաղորդակցական փոխազդեցության համաձայնեցում:

Հաղորդակցական վարվելակերպի մեջ են մտնում ներկայանալու կարգը, դիմելաձևը և այլն: Դրանք որոշակի սոցիալական նորմեր են, որոնցով կարգավորվում է տվյալ հանրույթը ընդհանրապես և մասնավորապես դրա շրջանակներում իրականացող հաղորդակցման զանազան տեսակները: Վարվելակերպը խախտողները դիտվում են որպես տվյալ հանրույթին խորթ կամ անհարիր՝ օտարական, տհաս, անմեղսունակ և այլն, կարող են նույնիսկ ենթարկվել որոշակի պատժամիջոցների (սանկցիա):

Անձի ինքնամատուցման կանոնները վերաբերում են՝ արտաքին տեսքին, վարվեցողությանը, խոսելակերպին, ծայրի հնչեքանգին, կեցվածքին, շարժումնին, դիմախաղին և այլն:

Չաղորդակցական փոխազդեցության համաձայնեցման կանոնները տարբեր են ըստ ասպարեզների և ոճերի:

Բարձրաշխարհիկ հաղորդակցման համար գրականության մեջ ընդունված է քաղաքավարության վարքականոնը, որի հիմնական բաղադրիչներն են՝

- մեծահոգություն, ինչը պահանջում է հաղորդակցման ընթացքում չնկատելու տալ շատ բաներ, այդ կերպ խուսափել ուրիշների վիճակը բարդացնելուց,
- հանդուրժողություն, որը ենթադրում է ուրիշներին լսելիս խուսափել անհարկի հակաճառությունից, չդրսևորել բացահայտ անհամաձայնություն, եթե հարկավոր է՝ հաշտվել նույնիսկ ակնհայտորեն սխալ կարծիքի հետ,
- նրբանկատություն, այսինքն՝ ուրիշների շահերի պահպանություն, «սուր անկյունները» շրջանցելու հմտություն,
- հավանություն, անգամ տեղին չնախատել մյուսներին, խուսափել կտրուկ մերժումից, դիտողություն անելուց,
- համակրանք. ժպտերես կեցվածք, բարյացակամության ցուցադրում, ընդառաջ գնալու պատրաստակամության ցուցադրում,
- համեստություն, որը պահանջում է խուսափել իր հասցեին ուղղված գովասանքից, գովաբանությանը պատասխանել կատակով:

Գործարար հաղորդակցմանը (գործարար գրույց, բանակցություն, խորհրդակցություն, քննարկում և այլն) բնորոշ է համագործակցության վարքականոնը՝ հետևյալ բաղադրիչներով՝

- ✓ տեղեկատվության չափի ապահովում, այսինքն՝ հարկավոր է գրուցակիցներին հաղորդել միայն այն, ինչ պահանջվում է տվյալ պահին,
- ✓ տեղեկույթի որակի ապահովում, ինչը ենթադրում է հավաստիության ապահովում, եթե ոչ միանգամայն ճշմարիտ, ապա համենայն դեպս ճշմարտանման տեղեկությունների հաղորդում,
- ✓ համապատասխանություն. չչեղվել թեմայից, խոսել ըստ էության, գործարար հաղորդակցումը չվերածել բարձրաշխարհիկ շփման տեսակի, վերացական ու անհասցե գրույցի,

- ✓ արտահայտման ոճը պիտի լինի հստակ ու հակիրճ, գործարար, զրուցակիցների համար հասկանալի, մասնագիտական եզրաբանությանը համապատասխան,
- ✓ դիմացինի արժանապատվության պահպանումը ենթադրում է դիտողությունների առավելագույնս մեղմ՝ ձևակերպումներ, ենթակային առանձին արվող հանդիմանանք, իսկ դրվատանքը՝ հրապարակավ:

Հանրային կառավարման բոլոր բնագավառների համար ընդհանուր վարքականոնը մենք կանվանեինք ծառայության վարքականոն: Կարծում ենք, որ այստեղ, իսկապես, հենց ծառայության գաղափարն է էականը: Պետական կառավարման ավանդական ըմբռնման վերափոխումը հանրայինի հատկապես դրանով է առանձնանում, այն է՝ կառավարումը պետության և քաղաքացիական հասարակության օղակների կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայություն է: Ոչ թե պետությունն է իշխում հասարակության ու նրան ջատ-անջատ անդամների վրա՝ պարտադրելով փոքրաթիվ պաշտոնյաների կամքը, այլ պետական մարմիններն ու քաղաքացիական հասարակության հաստատությունները (որ իրականացնում են կազմակերպված քաղաքացիների կամքը) միմյանց լրացնում են՝ մեկը մյուսին, ուստի և ողջ հանրությանը մատուցելով կառավարչական ծառայություններ՝ հանուն հասարակական օրգանիզմի բնականոն գործառության և անխոչընդոտ զարգացման:

Պատահական չէ, որ հատկապես քաղաքացիական ծառայության համակարգի կայացմանը զուգահեռ առաջ եկան «Քաղաքացիական ծառայողի էթիկայի կանոնները» (2002 թ., մայիս), որի մի շարք ձևակերպումներ լիովին կիրառելի են հանրային կառավարման վարքականոնի ամբողջացման համար: Հաջորդ կարևոր իրավական փաստաթուղթը «Վարչարարության հիմունքների և վարչական վարույթի մասին» ՀՀ օրենքն է (2004 թ., փետրվար), որի մասնավորապես 2-րդ գլուխը պարունակում է նաև բարոյական վարքագծի նորմերի համապիտանի ձևակերպումներ:

Եթե փորձենք ուրվագծել հանրային կառավարման վարքականոնը, ապա կառաջարկեինք հետևյալ հիմնական բաղադրիչները՝

- ✓ պատասխանատվություն (հանրային կառավարման համակարգում սեփական տեղի ու դերի կարևորության գիտակցում),
- ✓ բարեխղճություն (սեփական պարտականությունների անշեղ իրականացում),
- ✓ աստիճանահարգություն («վերինների» վաստակի շիտակ գնահատում),

- ✓ փոխադարձ պահանջկոտություն (առողջ քննադատություն և ինքնաքննադատություն),
- ✓ անկողմնակալություն (կամայականության բացառում),
- ✓ արդյունավետություն (պաշտոնյայի տնօրինմանը հանձնված միջոցների խնայողական գործադրում),
- ✓ զսպվածություն (քաղաքավարության կանոնների պահպանում),
- ✓ գործնականություն (հնարավորինս բացառել ձևաժողովուրդն ու թղթարարությունը),
- ✓ համաչափություն (հավասար վերաբերմունք միատեսակ իրավիճակներին),
- ✓ անկաշառություն (հիշել, որ կաշառասունը կախվածություն մեջ է հայտնվում կաշառատուի կամքից),
- ✓ ներդաշնակություն (նպատակի և միջոցի համարժեքություն),
- ✓ արտահայտման ոճը («հստակ, հակիրճ, հավաստի»),
- ✓ դիմացինի արժանապատվության պահպանում («դրվատել հրապարակավ, նախատել մեկուսի»):

Որպես ավարտ նշենք, որ թեպետ հայոց առածանու կարգավորիչ ներուժին ստորև հանգամանորեն անդրադառնում ենք, սակայն ավելորդ չենք համարում նախապես ներկայացնելու մի փոքրիկ փունջ, որ, վստահ ենք, համագործածական արժեք ունի:

Եվ այսպես՝ առածանին.

- հորդորում է վարքի համարժեքության («Ով ինչ անի՝ իրեն կանի»),
- պահանջում է զսպվածություն («Շատի հետևից ընկնողը քիչն էլ կկորցնի»),
- զգուշացնում է հապճեպության վնասից («Շատ վազողի գործը խափան է»),
- մղում է աստիճանահարգություն («Վարը նստած, վեր մի՛ խոսիր»),
- սերմանում է դիտողունակություն («Ածան հավը կըչկչան կըլնի»),
- բացատրում է ոմանց վարքը («Կաթից բերանն էրվել է, մածունը փչելով է ուտում»),
- դրվատում է կազմակերպվածությունը («Բանը՝ օրվան, հոգը՝ տարվան»),
- մերժում է անկազմակերպվածությունը («Կարգը վերացավ, հարգն էլ վերացավ»),

- ❑ ուսուցանում է հակիրճություն («Թոկի երկարն ա լավը, խոսքի՝ կարճը»),
- ❑ ծաղրում է ինքնագոհությունը («Թե տերը ես եմ, բախլան խաշած եմ ցանում»),
- ❑ պաշտպանում է անհիմն վիրավորանքից («Իշու քացուց չեն խռովի»),
- ❑ հիմնավորում է փորձառության կարևորությունը («Ամեն փորձանքեն մեկ-մեկ խրատ»):

Վարքականոնը, այսպիսով, գործնական վարվելակերպ է, սակայն դրա հիմնատարրերը ոչ թե ինչ-որ արհեստական հավաքածու են, այլ բխում են տվյալ կազմակերպության, հանրության շրջանակներում ընդունված փիլիսոփայությունից: Եվ վարքականոնի պարզաբանումը ոչ թե սոսկ ճանաչողական խնդիր է, այլև գործնական փիլիսոփայության, այսինքն՝ ոչ միայն ճշմարտության պարզման, այլև մարդկանց համատեղ գործունեության օգտակար ու արդյունավետ կարգավորման, իսկ եթե հնարավոր է՝ ճշմարտության ու արդյունավետության սկզբունքների համադրման խնդիր:

3.2. Իշխանավորի վարքականոնը ըստ Եզնիկ Կողբացու

Արդի հայաստանյան իրականության մեջ պաշտոնյայի վարքականոնի ձևավորումը ձեռք է բերել իրավական և բարոյական առաջնահերթ նշանակություն: Ինչպես պարզեցինք, համաշխարհային մշակույթի մեջ կուտակվել են բազում կանոններ, որ կոչված են ապահովելու մարդկանց համատեղ կյանքի բնականոն ընթացքը: Դրանք, անտարակույս, համապիտանի կանոններ են, այդուհանդերձ, արդյունավետ են լինում, երբ գործադրողները հաշվի են առնում ազգամշակութային առանձնահատկությունները: Այնպես որ, չմերժելով ուրիշների տեսական ժառանգությունը, հարուստ ու նաև ընդօրինակելի փորձը, պիտի հենվենք ամենից առաջ սեփական հոգևոր մշակույթի վրա:

Նախ ճշտենք, որ արդյունավետ կառավարման վարքականոնի էությունը իշխանության գործադրման կերպն է: Իշխանավորը կարող է լինել քաղաքացիական ծառայող, պետական ծառայող, հանրապետության նախագահ, նախարար, կազմակերպության ղեկավար, դպրոցի տնօրեն, ընտանիքի գլխավոր և այլն, միևնույն է՝ նրա դերա-

կատարումը որակապես չի փոխվում: Ինչպե՞ս է գործադրվում իշխանությունը (ըստ կայունացած ընթացման՝ սեփական կամքը իրականացնելու հնարավորությունը՝ ուրիշների վարքի վրա ներազդելու միջոցով), ինչպե՞ս է իշխանավորը կազմակերպում իր փոխհարաբերությունները ենթակաների հետ, ի՞նչ անձնային որակներ են առավել կարևորվում, ի՞նչ ուղղորդող սկզբունքներ պիտի օգնեն նրան արդյունավետ իրականացնելու իր հիմնական գործառույթները և այլն: Այս բնույթի հարցերի շրջանակն է, կարծում ենք, կազմում իշխանավորի վարքականոնի տւթյունը:

Ահա այդ առումով բացառիկ արժեք է ներկայացնում հայ նշանավոր փիլիսոփա Եզնիկ Կողբացու (380-450) տեսական ժառանգությունը: Դրա նվազ, եթե ավելի ստույգ ասենք, գրեթե չմեկնաբանված մասն են նրա դատողությունները իշխանավորի, առաջնորդի դերի, վարքի ու իր հետևորդների, ենթակաների հետ փոխհարաբերությունների մասին: Կողբացու վարքաբանական դատողություններն ամփոփող «Խրատք ոգեշահք եւ պիտանիք» աշխատությունը թեպետ անհամեմատ փոքրածավալ է, քան նրա հիմնարար երկը՝ «Եղծ աղանդոցը», սակայն պակաս ուշագրավ և արժեքավոր չէ թե՛ բովանդակության, թե՛ շարադրանքի ձևի առումով:

«Խրատքը» փաստորեն վճռակի (աֆորիզմ) ոճի առաջնեկն է հայ իրականության մեջ, մի ոճ, որին համաշխարհային գրականության մեջ քչերին է հաջողվել տիրապետել: Հակիրճ, տպավորիչ ասույթների ձևով՝ Կողբացու մտորումներն են մարդու աստվածահաճո կյանքի, բարոյական պարտքի, հանրային կյանքում բռնած դիրքի, առաջնորդի կեցվածքի, այլոց հետ փոխհարաբերությունների վերաբերյալ: Չմոռանանք, որ հայ մեծ մտածողը նաև կառավարման հարուստ փորձ է ունեցել՝ որպես ~~Բագրևանդի եպիսկոպոս~~: Դրանք, կրկնում ենք, հույժ արդիական են թե՛ հայ կառավարչական մտքի ակունքները պարզելու ու անցյալի մտածողներին նաև այս առումով արժեքավորելու, թե՛ կառավարման ժամանակակից տեսությունը հարստացնելու և թե՛ մեր հանրային ու անձնային կյանքը արդյունավետ կազմակերպելու ու կառավարելու առումով, մասնավորապես՝ հայ պաշտոնյանի վարքականոնի մշակման համար:

Իշխանավորի վարքին ներկայացվող պահանջների եզնիկյան ընթացման փիլիսոփայական հիմքը մարդու կամքի ազատության պաշտպանության գաղափարն է: Այդ գաղափարը հանգամանորեն արծարծված է «Եղծ աղանդոցի» առաջին և երկրորդ գրքերում: Բանավիճելով կրոնական այն վարդապետությունների կողմնակիցների հետ, ովքեր ելնում էին մարդու վարքի բնածին կանխորոշ-

վածության հիմնադրույթից, Կողբացին համոզիչ փաստարկում է իր դիրքորոշումը՝ կատարվող չարիքը կամավոր է լինում, այլ ոչ բնութունից՝ «չարիքն որք գործին՝ կամածինք են և ոչ բնականք» [20, էջ 50]: Սա «անգատականության» (կամ «ինքնականության») գաղափարն է, մարդու վարվելակերպի մեջ գիտակցական ընտրության հնարավորության կանխադրույթը:

Չարիքի արմատը, մարդկանց հոռի վարքագծի պատճառը չի կարելի փնտրել նրանց բնության մեջ, քանզի այդ կերպ չարություն ենք վերագրում իրեն՝ Արարչին: Մինչդեռ դա հակասում է Կողբացու միարմատյան (մոնիստական) աշխարհայացքին: Վերջինս տեսական կուռ կառույց է, որի մեջ կարող ենք առանձնացնել հինգ հիմնադրույթ.

- Աստված ոչ միայն ամենակարող ու ամենաբավ է, այլև իր էությանը բարի ու բարերար,
- Աստված է ամեն ինչի միակ արարիչը,
- Աստված արարում է միայն բարի բաներ,
- Գոյություն չունի չարիքների արարիչ,
- Չարիքը կամքի ծնունդ է, մարդիկ իրենք իրենց են մղում «կան կորուստի, կան փառքի» [20, էջ 19, 31, 137, 191-193]:

Չէ՞ որ, բացատրում է Կողբացին, հակառակ պարագայում հանրային կարգի կարգավորումն է վերանում, ոչ մեկին չի կարելի ոչ պատժել, ոչ էլ դրվատել. քանի որ մարդու լավ կամ վատ արարքը պայմանավորված չէ իր կամքով: Եվ օրենսդիրն էլ այդ իրավիճակում օրենքներ չպիտի սահմանի, իշխանավորն էլ՝ մեղավորներին պատժի՝ «ո՛չ պարտի օրենսդիրն օրենս դնել, և ո՛չ իշխանն պատիժս ի վերայ չարագործին ածել» [20, էջ 48]:

Մյուս փաստարկը երևույթների փոփոխականության մատնանշումն է: Եթե մարդկանց վարքուբարքը պատճառակցված է նրանց բնածին հատկություններով, ապա չարը չար պիտի մնար, բարին՝ բարի: Մինչդեռ դժվար չէ համոզվելը, որ կյանքի ընթացքում շատ անգամ անզգամ մարդիկ փոխվում, դառնում են խոհեմ, և ընդհակառակը՝ խոհեմ մարդիկ անզգամանում են. նույն կերպ լինում է, որ լկտիները՝ դառնում են զուսպ, զուսպ մարդիկ՝ լկտի, չարերը խելոքանում են, խելոքները՝ չարանում [20, էջ 117, 131]:

Միայն ու միայն անձնական ընտրության հնարավորության հանգամանքն է կարելի դարձնում թե՛ հանրային կյանքի կարգավորվածությունը և թե՛ իշխանությանը օժտված անձանց՝ թագավորների, դեկավարների, առաջնորդների, տարբեր մակարդակի պաշտոնյաների՝ գործունեությունը, ինչպես նաև այդ գործունեության հաջողության կամ անհաջողության արդարացի գնահատումը:

Մարդկանց վարքուբարքի բնատուր պատճառակցման զրկանականության գաղափարը, ինչպես ցույց է տալիս Կողբացին, ուղիղ ճանապարհ է բացում դեպի ճակատագրապաշտություն, մի բան, որը մարդուն ոչ միայն ազատում է սեփական արարքների համար պատասխանատվությունից, այլև առհասարակ նրան զրկում է կամքից, գործելու կորովից:

Իհարկե, ըստ քրիստոնեական հավատքի՝ Աստված նույնպես ամենագետ է, սակայն այստեղ Աստծո կամխազիտությունը էապես այլ է, քանի որ տեղ է թողնվում մարդու ազատ ընտրության. Աստված չի հարկադրում իր կամքը, բացի դա՝ ամեն մեկի ընտրության մեջ սեփական պատկերն է երևում, իսկ հաղթահարելով չարի գայթակղությունները՝ մարդու առաքինությունները փորձությունների միջով են անցնում ու զտվում [20, էջ 133, 149]:

Այսպիսով, առհասարակ մարդկանց արարքների, և մասնավորապես՝ կառավարողների վարքագծի գնահատման ելակետը Կողբացու այն հիմնադրույթն է, թե մարդն ունի երկակի իրավունք՝ ենթարկվելու և չենթարկվելու իրավիճակի թելադրանքին՝ «իշխանութիւն երկոցունց, և անսալոյն և չանսալոյն» [20, էջ 36]:

Անհատի կամքի ազատությունը դրսևորվում է նպատակադրման կարողության մեջ: Այստեղ Կողբացին շատ նուրբ դիտողություն է արել չար, դաժան արարքի մարդակենտրոն ընկալման վերաբերյալ: Մենք, նկատում է Կողբացին, ընտելացել ենք գազաններին վերագրել չարություն, դաժանություն, վնասակարություն: Սակայն արդարացի՞ է արդյոք այդ գնահատականը: Որքան ավելի ատելի պետք է լինի նպատակադիր վնասակարությունը, այն է՝ «մարդկանց հանցավորությունը, որը մտածված ու նենգությամբ է լինում» [20, էջ 119]:

Կարևոր է հասկանալ, որ հայ մեծ մտածողի համար բարիքի ու չարիքի խնդիրը ոչ թե սոսկ դավանաբանական, այլև վարքաբանական արժեք ունի, ինչով և նրա հարցադրումներն ու լուծումները շահեկանորեն տարբերվում են քրիստոնեության այլ տեսաբանների, «եկեղեցու հայրերի» աշխատություններից: Մարդու արդարացի վարքագծի իմաստավորումը ոչ թե վերացական ճանաչողության, այլև արդյունավետ կարգավորման խնդիր է:

Եզնիկ Կողբացու մի շարք խրատներ ուղղված են, եթե ոչ կատարյալ, ապա զոնե արժանավոր առաջնորդի ցանկալի հատկանիշների և որակների ձևավորմանը: Դրանց մեջ կան, իհարկե, ինչպես ընդհանուր բնույթի խրատներ, խորհուրդներ, վարվելակերպի նորմեր, որ պիտանի են առհասարակ ամեն մարդու հանրային

բնականոն կեցության ու գործունեության համար, այնպես էլ հատկապես իշխանական լծակներ ունեցող, ի պաշտոնն վճիռներ կայացնող, մարդկանց համատեղ գործունեությունը կարգավորողներին վերաբերող: Օրինակ, զսպվածությունը ցանկալի անձնային հատկանիշ է առհասարակ, սակայն պաշտոնյայի վարքագծի մեջ, ինքնին հասկանալի է, առավել կարևորություն է ստանում՝ ոչ պակաս, քան նրա մասնագիտական գիտելիքները:

Արդ՝ որոնք են, ըստ Կողբացու, իշխանավորի վարքականոնի գլխավոր պահանջները:

Հավասարակշռվածություն: Թե՛ կառավարման տեսության մեջ է արձանագրված, թե՛ իրական կյանքից ամեն ոք ոյուրին կարող է հիշել առաջնորդի կայացրած հապճեպ և այդ պատճառով անարդարացի որևէ վճիռ: Իսկ աճապարանքի պատճառներից մեկն էլ առաջնորդի հոգեվիճակն է լինում: Երբեմն պարզապես հարկավոր է հապաղել, հետաձգել այս կամ այն խնդրի, հատկապես անձին առնչվող հարցի կարգավորումը՝ ավելի սթափ, հանգիստ պայմաններում քննարկելու և վերջնական վճիռ կայացնելու նպատակով:

Հենց դա է Կողբացու խորհուրդներից մեկի իմաստը: Եթե հոգնած ես, եթե վատառողջ ես, ապա իշխանություն մի գործադիր (քանի որ այդ վիճակում կարող ես անուղղելի սխալ գործել). «Եթե հիւանդ ես կամ աշխատեալ, մի՛ իշխանութեամբ վարիր» [21, էջ 254]:

Ցանկալի է, ընդհակառակը, բոլորի հետ զուսպ, հավասարակշռված փոխհարաբերությունների պահպանում՝ ոչ մեկին չտըրտմեցնել և ոչ մեկից չտրտմել. «Մի՛ տրտմեցուցաներ զոք, և մի՛ տրտմիր յումեք» [21, էջ 248]:

Ընդ որում՝ հավասարակշռվածությունը պիտի լինի թե՛ անձի արտաքին վարքի մեջ, թե՛ նրա ներաշխարհում: Ըստ Կողբացու՝ ով ներքուստ լավ է, այդպես էլ արտաքուստ է երևում. «Որ լաւն է՝ և զվարք երեւի» [21, էջ 254]:

Բարեգործությունը՝ անշահախնդիր: Իշխանավորը բարեգործ չէ: Մինչդեռ հաճախ ղեկավարը ենթակայի այս կամ այն խնդրանքը բավարարելիս ակնկալում է երախտագիտության դրսևորում: Իսկ քծողներն էլ, ինչպես հայտնի է, միշտ անպակաս են իշխանավորից և փառաբանում են անգամ չեղած բարեմասնությունը, չարված բարեգործությունը:

Արդ՝ Կողբացին զգաստացման կոչ է անում իրավացիորեն կամ անհիմն երախտագիտություն ակնկալողին. եթե մենք խնդրողին ենք

ընդառաջում, ապա Աստուծուն պիտի շնորհակալ լինենք, քանի որ խնդրողին օգնելով՝ ինքններս ենք շահում. «Եթե խնդրե՞ ոք ի քե՞ն եւ տաս, գոհացիր զԱստուծոյ՝ զի դու առաւել շահեցար քան զնա» [21, էջ 250]:

Իշխանավորի պատասխանատվությունը: Հանրային կյանքում ամեն ոք իր դերակատարումն ունի, վերջինս էլ բնորոշում է տվյալ անձնավորության իրավունքների ու պատասխանատվության ծիրը: Մարդկանց համակեցության բնականոն կարգավորման առումով է ամենից առաջ կարևոր իշխանություն ունեցողների դերը:

Ավածից հասկանալի է, թե ինչու Եզնիկ Կողբացին իշխանավորին նմանեցնում է հզոր մի սյան. դրա վրա է հաստատության ողջ բեռը, և խորտակվելիս՝ խորտակվում է ամբողջ կառույցը. «Ով սիւն եղեալ է եւ զբոլոր շինուածն յինքն հաստատեալ, եթ խորտակի՝ զամենեսեան ի վայր կործանէ» [21, էջ 258]:

Այսպիսի ըմբռնումը բնավ էլ առաջնորդի դերի գերազնահատումը չէ. հայոց պատմությունը լիովին հիմք է տվել նման եզրակացության համար, և պատմությունը դարձյալ ապացույցն է այն բանի, թե խելացի, հմուտ, հեռատես իշխանավորի ղեկավարությամբ հայ ժողովուրդը ինչպես է միաբանվել, հոգևոր ու տնտեսական վերելք ապրել: Ցավոք, հակառակի ապացույցն էլ քիչ չի եղել, երբ ապաշնորհ, տգետ իշխանավորը, հանգամանքների բերումով ստանձնելով հանրային կյանքի կառավարումը, վնասել է, շոջել իրերի բնականոն ընթացքը:

Իրոք, պանծալի դեմքերի հետ, հայոց պատմության մեջ քիչ չեն հիշատակվում նաև ապաշնորհ, նենգ, ագահ, դավաճան թագավորներ, իշխաններ, նախարարներ, մեծ ու փոքր տրամաչափի զանազան առաջնորդներ, ովքեր կազմալուծել են հանրային կյանքը, հոռի օրինակ ծառայել, նպաստել չարի, ոչ թե բարու հաղթանակին: Այդպիսի առաջնորդը, հոգով ու մտքով տգետ է, անկարող ընտրելու մարդկանց, զանազանելու արժանիներին անարժաններից. ահա թե ինչու նա ոչ թե բուծում է, այլ՝ խոցում, սիրո փոխարեն ատելություն է ցուցադրում, ատելության փոխարեն (որտեղ որ և ում որ դա հարկավոր է ցուցադրել)՝ սեր, խառնում միաբանությամբ գործողներին. վաստակավորներին՝ անվաստակ հանում: Այս իրողությունը Կողբացին ձևակերպում է որպես տեսական դրույթ:

Իշխանավորի անձնական օրինակը: Հանրային չարիք է ոչ միայն ինքնին վատ առաջնորդի գոյությունը՝ լինի տերության ղեկավար, թե ընտանիքի գլուխ: Առավել մեծ չարիք է նրա վարքի ընդօրինակումը հանրության մյուս անդամների կողմից: Թագավորը

կամ ընտանիքի հայրը կարող է նույնիսկ ճշմարտություններ բարբառել, բարոյախոսել, խրատաբանել, մատնանշել առերևույթ ոգևորիչ նպատակներ, սակայն, իրականում ոչ միայն օգուտ չտալ մյուսներին, այլև՝ դարձյալ վնասել: Դրա պատճառն այն է, որ շրջապատի մարդկանց ավելի շատ համոզում է առաջնորդի անձնական օրինակը, քան նրա քարոզը կամ պահանջը:

Այլ կերպ ասած՝ ոչ թե իր՝ առաջնորդի եղկելի որակները, այլ նրա վարվելակերպը, գործելակերպը, ապրելակերպն են ամենամեծ չարիքը, մարդկանց բնականոն համակեցության սպառնալիքը: Կողբացին արձանագրում ու ձևակերպում է այդ օրինաչափությունը (որին դարեր անց այլազգի շատ մտածողներ են անդրադարձել). «Մեծ հերձուած եւ անբժշկելի չարիք է այնպիսի առաջնորդութիւնն, զի մարդիկ յօրինակն առաւել հային, քան ի ճշմարտութիւն» [21, էջ 258]: Եվ ընդհակառակը, պարկեշտ, մաքրակենցաղ, գիտուն, առաքինի, հոգևոր առաջնորդը մի իսկական աստվածային հուր է, իր շուրջը ազնվություն է սփռում, այրում-վերացնում ամեն ապականություն, միաբանում իր հետևորդներին:

Իշխելու և կառավարելու տարբերակումը: Ամենից առաջ՝ շիտակ իշխանավորը ոչ թե իշխում է մարդկանց վրա, այլ կառավարում, հենց ինքն է նրանց ծառայում, հավատարիմ ծառայում իր ենթականերին՝ «ինքն ըստ հաւատարիմ ծառային թագաւորէ» [21, էջ 258]:

«Հավատարիմ ծառայի պես թագավորելու» եզնիկյան այս լուծումը կանխել է հետագա շատ փիլիսոփաների, սոցիոլոգների, բարոյագետների, քաղաքագետների հայացքները սովյալ խնդրի շուրջ: Իշխանությունը ոչ թե սոսկ իշխելու իրավունք է, կամաճին վարվելակերպ, այլ՝ նաև կառավարելու պարտականություն:

Հնարավոր է, իհարկե, իշխել՝ առանց կառավարելու. սա ձևական իշխանությունն է՝ «անգլիական թագուհու» յուրօրինակ վիճակը: Սակայն դա պատկանում է բացառությունների շարքին. եթե Անգլիայի թագուհու հպատակները համակերպվել են դրա հետ, և դա լիովին համապատասխան է սահմանադրական միապետության կարգին, ապա օրինաչափ երևույթը՝ իշխանավորից որոշակի կառավարման ընկալումն է:

Օրինական է այն իշխանությունը, որն ընդունվում է կառավարվողների կողմից և որին նրանք պատրաստ են կամովին ենթարկվելու: Արդյունավետ է այն օրինական իշխանությունը, որին կառավարվողները կամովին են ընդառաջ գնում, քանի որ այդօրինակ իշխանության մեջ նաև իրենց շահերի ու պահանջմունքների իրա-

կանացումն են տեսնում, իշխանավորի մեջ՝ իրենց հավատարիմ ծառային:

Իշխանությունը որպես կառավարելու հմտություն: Իշխելու կարողությունը պիտի արդյունավետ դրսևորվի, իշխանավորը պիտի առարկայորեն ապացուցի, որ ինքն ունակ է կառավարելու, այսինքն՝ ուղղորդելու իր իշխանությանը ենթակա հանրությը դեպի ընդհանուր նպատակների ձեռքբերում:

Կառավարումը իշխանության փաստացի դրսևորումն է: Անձնային առումով՝ դա ոչ թե սոսկ գիտելիք է կամ վերացական ենթադրություն, այլ ամենից առաջ՝ գործնական հմտություն: Եթե որևէ մեկը, գրում է Կողբացին, հմտություն ունի, ասենք, ճարտար բժիշկ է կամ հյուսն, սակայն դա գործնականորեն ու արդյունավետ չի դրսևորում, ապա զուր է նրա վարպետությունը՝ ո՛չ ինքը դրանից օգուտ ունի, ո՛չ էլ ուրիշները՝ եթե «արդեամբք զճարտարութիւն չցուցանիցէ, ի զուր ունի զհանգամանս ճարտարութեանն՝ ուստի ոչ ինքն վայեսցէ, և ոչ այլոց զգիտութիւնն արուեստին ցուցանիցէ» [20, էջ 193]:

Իշխանավորի ակնկալիքը: Իշխանությունը ծանր բեռ է: Իշխանությունը ենթադրում է նաև դժգոհություն իշխանությանը ենթարկվողների՝ կառավարվողների կողմից: Ի՞նչն է ցանկալի՝ սիրե՞՞ն, թե՞ վախենան իշխանավորից: Կողբացուց շատ դարեր անց այս հիմնախնդրին բազում մտածողներ են անդրադարձել, մասնավորապես՝ Նիկոլո Մաքիավելին:

Իշխանական ներազդեցության որոշակի միջոցի անձնային ընկալման հաշվառման առումով, իրոք, շատ պերճախոս է հենց այդ հարցադրումը, այն է՝ ի՞նչն է ավելի արդյունավետ որպես կառավարման լծակ՝ ղեկավարից վախենա՞ն, թե՞ ենթարկվեն սիրուց մղված: Այդօրինակ այլընտրանքը (եթե, իհարկե, հնարավոր չէ դրանք համատեղել) Մաքիավելին լուծում է հօգուտ վախի: Նա, որպես հիմնավորում, հիշատակում է կարթագենցի նշանավոր զորավար Յաննիբալին և բացատրում է խայտաբղետ ցեղերից կազմված նրա վիթխարի զորքի կարգուկանոնը, միասնականությունը, անմռունչ ենթարկումը իր պետին՝ վերջինիս «անմարդկային խստությամբ», առանց որի Յաննիբալի մյուս արժանիքները չէին բավականացնի մեծամեծ հաղթանակներ տոնելու: Ըստ Մաքիավելիի՝ վախը (եթե հնարավոր է՝ առանց ատելություն առաջացնելու) իշխանության և կառավարելու ավելի ազդու միջոց է, քան սերը. «Չէ՞ որ սերը պահպանվում է երախտագիտության կապերով, բայց, քանի որ մարդիկ հոռի են, ապա իրենց համար ամեն շահեկան պարագայում այդ կապերը խզվում են, մինչդեռ վախը հենվում է երկչոտության վրա, որը երբեք մարդուն չի լքում» [165, էջ 83]:

Կողբացու լուծումը հետևյալն է՝ եթե իշխանավորին սիրում են, նա գոհ պիտի լինի, բայց եթե չեն սիրում, չպետք է տրտնջա և ուրիշներին չպետք է պատասխանի նույն կերպ, այլ, ավելի լավ է, համբերություն ու զսպվածություն դրսևորի. «Եթե առնեն քեզ սեր, գոհացիր զԱստուծոյ. և եթե ոչ առնեն, մի՛ տրտնջեր. և մի՛ տրտնջուցաներ զանձն ուրուք, այլ ներեա զքեզ սակաւ մի լուրթեամբ» [21, էջ 255]: Սա, կարծում ենք, ոչ միայն Կողբացու ընդհանուր քրիստոնեական աշխարհայացքից է ածանցյալ, այլև արտահայտում է իշխանություն գործադրելու կերպի նրա ըմբռնումը:

Իրոք, երբ մարդիկ քեզնից գոհ են ու սիրում են որպես ղեկավարի, ապա գոհ եղիր Աստուծոց, որ հնարավորություն են ունեցել մարդկանց սերը վաստակելու: Իսկ եթե չեն սիրում, ապա մարդկանցից չպետք է դժգոհես, չպետք է աճապարես հակադարձել նույնությամբ: Վերջինս բնավ արդյունավետ չէ կառավարման առումով, մինչդեռ համբերությամբ լռելը, հնարավոր է, նախապայման դառնա հետագայում ենթականների սերը վաստակելու:

Իշխանավորը որպես արդարադատ ղեկավար: Իշխանավոր-ղեկավարը ի պաշտոնե վերահսկում է ենթականների գործունեությունը (և ինքն էլ, իր հերթին, ենթարկվում է կառավարման ավելի բարձր ատյանի հսկողությանը):

Ուստի դիտողությունները, հորդորները, նկատողությունները, աշխատակիցների վրա ներազդեցության մյուս բոլոր (դրվատական և պարսավական) միջոցները մի նպատակ պիտի ունենան՝ ապահովել տվյալ կազմակերպության (հանրության) արդյունավետ գործառնությունը: Այսինքն՝ տվյալ հանրություն ղեկավարի իր դերակատարմամբ արդեն իշխանավորը, մյուս գործառնություններից զատ ու, թերևս, մյուս բոլոր անելիքներից առաջ, պարտավոր է արդարադատ դատավոր լինել:

Սա նշանակում է, որ ղեկավարը, որպես իշխանություն կրող ու իշխանություն գործադրող, պիտի կարողանա թե՛ դրվատել արժանավորներին և թե՛ պարսավել, այսպանել մեղավորներին:

Դատավարման-կառավարման այդ գործառնություն կեղծ բարեհոգությունը նույնքան վնասակար է, որքան անարդարացի խստությունը:

Ահա և՛ Կողբացու խրատ-պահանջը աներկբա է՝ ղեկավարը պարտավոր է, ինչպես պետքն է, հանդիմանել մեղավորին. «Եթե զանարժանն ըստ պիտոյիցն ոչ հանդիմանես, մի՛ լինիր վարդապետ» [21, էջ 261]:

Դիտողության հիմնավորվածությունը: Դիտողություն էլ կա, դիտողություն էլ: Դիտողություն կա, որ նպաստավոր է, դիտողու-

թյուն կա, որ խիստ վնասակար է, և վնասակար է ամենից այն պատճառով, որ վերաբերում է ոչ թե անձի արարքին, այլ շոշափում է նրա արժանապատվությունը, վիրավորում, ստորացնում:

Հանդիմանելու – չհանդիմանելու այս երկընտրանքը լուծվում է ենթակայի անձնական մեղավորության չափով. իսկ միգուցե նրա զանցանքը ակամա՞ է, սխալը դիտավորության կամ անփութության հետևանք չէ՞: Շատ պատկերավոր է զգուշացնում Կողբացին. «Մի՛ բարկանար աշակերտի մեղուցելոյ, զի հիւանդն ոչ թէ յիւր կամաց հիւանդանայ» [21, էջ 249]:

Պատժի հիմնավորվածությունը և կերպը: Ավելի խորքային հարցադրում կա: Անձնական պատասխանատվություն սահմանելու հարցը անկապտելի է անհատի ընտրության հնարավորության առկայության կամ բացակայության արձանագրությունից: Ունեցե՞լ է արդյոք մարդը տվյալ իրադրությունում ընտրություն կատարելու հնարավորություն, ինչն էլ մեզ հիմք ու իրավունք կտար նրանից պատասխանատվություն ակնկալելու ու պահանջելու:

Այլ կերպ ասած՝ անձն իր սեփական կամքով է կատարել այս կամ այն արարքը, որի համար ցանկանում ենք նրան մեղադրել: Կողբացու կարծիքը հստակ ու աներկբա ձևակերպում ունի: Եթե մարդն իր կամքով չի կատարել այն, ինչ նա կատարել է, ապա չպետք է պատժվի. «Եվ որ ոք ոչ կամօք ինչ գործէ, ընդ այնոր չպարտի» [20, էջ 43]:

Սրան է վերաբերում նրա մեկ այլ խրատը՝ մեղավորին մեկուսի հանդիմանալու մասին. «Աստուածասիրութիւն է առանձին յանդիմանել» [21, էջ 249]: Սա միանգամայն համահունչ է կառավարման ժամանակակից տեսաբանների մանսօրինակ խորհուրդներին և լիովին արդարացվում է կառավարման փորձով:

Դրվատանքի ուժի գործադրումը: Իշխանավորի դիտողությունը կարևոր է, տեղին նկատողությունը, հանդիմանանքը, պատիժը կառավարչական ներագդեցության հզոր լծակներ են: Խնդիրը չչարաշահելն է, ինչը նշանակում է ոչ միայն դրանք տեղին գործադրել, այլև չանտեսել հակառակ բնույթի լծակները՝ դրվատանքի միջոցները: Ըստ Կողբացու՝ մեղմ վերաբերմունքը, դրվատանքը կարող են առավել ազդեցիկ լինել դիմացինի վարքի կարգավորման առումով, մանավանդ այն իրավիճակներում, երբ ճակատային, շփշփտակ դիտողությունները, խիստ հանդիմանանքը գործադրելի չեն:

Հատկապես համոզիչ է հեղինակի հետևյալ օրինակը (որն առնչվում է, ժամանակակից լեզվով ասած՝ ղեկավարի հանդեպ ենթակաների հակադարձ իշխանության գործադրմանը): Խիստ իշխա-

Նավորին մենք չենք կարող բացեիքաց դիտողություն անել, իսկ դրվատելով, թե իբր նա բարի է ու բարերար, մենք կարող ենք ավելի արդյունավետ ազդել նրա վարվելակերպի վրա, դարձնել նրան այդպիսին, խոնարհեցնել ու մղել արդարամիտ վարվեցողության՝ «և այնպես կարժ մեղմով քաղցրացուցանել գիստութիւն իշխանին, և խոնարհեցուցանել ածել յիրան և յարժան» [20, էջ 51]:

խրատավութեան բարոյական հիմքը: Մենք սիրում ենք միմյանց խրատել: Ծնող – երեխա, ղեկավար – ենթակա, ավագ – կրտսեր, փորձառու – սկսնակ փոխհարաբերություններում խրատավությունը բնական ու օգտակար երևույթ է: Սակայն, արդյոք մի՞շտ է խրատ տալու ցանկությունը բարի ու առաքինի, արդյոք խրատատուն մի՞շտ է հոգում խրատառուի բարօրությունը, թե՞ հագուրդ է տալիս իր թաքուն մղումներին:

Առանց այլապայության Կողբացին մատը դնում է շատերի ցավացող տեղին, այն է՝ խրատում են (որպես առաջնորդ, ավագ և այլ), թե՞, խրատելու պատրվակով, քո ներքին մաղձը, թույնն են թափում խրատվողի գլխին. «Մի՛ թունաթափ լինիր յեղբայրն խրատու պատճառաւ» [21, էջ 248]:

Այս և մյուս խրատները, անշուշտ, ուղղված են բոլորիս, այլ ոչ միայն զանազան մակարդակի ղեկավար-առաջնորդներին: Այդուհանդերձ, շարքային քաղաքացին, օրինակ, չունի հնարավորություն (ուստի գերծ է գայթակությունից) խրատաթույն թափելու իր ենթակա-հետևորդ-կուսակից-ազգակիցների վրա: Այնպես որ, թեպետ մեծերի իմաստությունը բոլորիս համար է ցանկալի, սակայն այսօրվա հայաստանյան իշխանավորների համար՝ հրամայականորեն պարտադիր: Մնում է, որ նրանք դեմքերը չըջջեն հակառակ ուղղությամբ, քանզի, իրոք, «օգտակար է խրատ եւ յանդիմանութիւն, բայց որ զդեմս յարեւմուտս է հաստատեալ՝ նմա անօգուտ է» [21, էջ 260]:

Հայոց պատմության մեջ եղել են այս վարքականոնը մարմնավորող իշխանավորներ, նրանց շնորհիվ ծաղկել, հզորացել է հայոց պետությունը: Եթե ցանկանում ենք, որ այսօր ու վաղն էլ ունենանք այդպիսի առաջնորդներ, ապա պիտի ամենից առաջ սեփական անցյալը քննենք, հայոց մեծերի խորհուրդներին անսանք, ոչ թե սոսկ օտարածին «լիզերությունը» սերտենք և այլոց վարքութաբոլ կապկենք: Չմերժելով օտարի հարուստ, ուսանելի, ընդօրինակելի փորձը՝ սեփականն իմանանք ամենից առաջ: Այդժամ ըստ արժանվույն կգնահատենք նաև ուրիշինը:



Գրիգոր Տաթևացին Երեղաշնակ կառավարման մասին

Հայ մեծ մտածող Գրիգոր Տաթևացու (1346-1409) տեսական և գործնական հետաքրքրությունների ասպարեզը շատ ընդգրկուն է: Աստվածաբանություն, փիլիսոփայություն, տնտեսագիտություն, բարոյագիտություն, իրավագիտություն, հոգեբանություն, մանկավարժություն՝ մարդկային իմացության այս բոլոր բնագավառներում նա զգալի հետք է թողել: Միաժամանակ՝ հայ եկեղեցու նշանավոր գործիչներից է, գիտական ու կրթական գործունեության կազմակերպիչ, հմուտ ճարտասան, քարոզիչ, երաժիշտ, նկարիչ, Տաթևի համալսարանի ղեկավար, բազում աշակերտների ու հետևորդների ուսուցիչ, իրոք որ «Եռամեծ Վարդապետ»:

Տաթևացու փիլիսոփայական, աստվածաբանական, մանկավարժական, տնտեսագիտական հայացքները հանգամանորեն լուսաբանված են, մինչդեռ գրեթե անտեսված են կառավարման հիմնախնդիրներին վերաբերող հայացքները:

Գրիգոր Տաթևացու աշխարհայացքի կենտրոնում անսասան հավատն է առ Աստված: Եվ Արարչի ամենազոր գոյության հանգամանքից էլ ածանցյալ են մարդու իմացական ու գործնական վարքի բոլոր դրսևորումների մեկնաբանությունները: Տաթևացու հավատո հանգանակը հետևյալն է. «Բոլոր գոյությունների սկիզբն Աստված է, բոլոր բարիքների սկիզբը սերն է, բոլոր շնորհների սկիզբը խոհականությունն է» [74, էջ 6]:

Ոչ միայն զուտ դավանաբանական խնդիրների, այլև մարդու հանրային ու անձնական կյանքի մյուս հիմնախնդիրների կապակցությամբ Տաթևացին յուրովի փորձում է համատեղել բանականությունը և հավատը: Բացառիկ տեղ հատկացնելով մարդու իմացական զորությանը և պահանջելով հատկապես գիտության վրա խարսխել գործնական բոլոր ձեռնարկումները՝ նա, այդուհանդերձ, գերադասությունը մշտապես տալիս է հավատին: Մասնավորապես՝ գիտական ճանաչողության համար կա սահմանափակում, ինչը հաղթահարելի է միայն հավատքով. «մտքի քննությամբ անմատչելին մատչելի չի լինում, այլ՝ հավատքով է իմացվում» [74, էջ 220]:

Հավատը վճռորոշ է նաև գործնականի ասպարեզում, մարդու նպատակադրումների և ձեռքբերումների, այդ թվում՝ կառավարման բազմաբնույթ խնդիրների լուծման համար: Ինքնին ամեն մի

գործ անկատար է առանց հավատի. «Գործը հավատքով է կատար-
յալ և վարձատրված, քանզի գործերն առանց հավատքի ունայն և
անվարձ են» [74, էջ 249]: Տաթևացուն բնորոշ է ոչ թե հավատի և
իմացության, կամ հավատի և գործի հակադրությունը, այլ, ընդհա-
կառակը, դրանց ներդաշնակության պահանջը: Սեղմ ու տպավորիչ
է, մասնավորապես, գործի և հավատի ներդաշնակության հրամա-
յականի. Տաթևացու ձևակերպումը: «Հավատքը ծնող է, իսկ գործը
ծնունդ» [74, էջ 249]:

Ինչ վերաբերում է Տաթևացու հետազոտական մեթոդի բնութա-
գրմանը, ապա այս առումով հարկավոր է ամենից առաջ նկատել,
որ նրա աշխատությունները հայ մեկնաբանական արվեստի գլուխ-
գործոցներից են: Հարցուպատասխանի ձևով՝ դրանք հեղինակին
հնարավորություն են ընձեռել առավելագույնս սեղմ ու տարո-
ղունակ մեկնաբանել քրիստոնեական վարդապետության հիմնա-
դրույթները, մասնավորապես՝ Աստվածաշնչի բարոյախոսական
ներուժը, գործնական վարքականոն կազմող ձևակերպումները:
Հարցումների եղանակով Տաթևացին ձգտում է առավելագույնս
հիմնավոր բացատրության, դյուրացնում պատասխանների շարա-
դրանքը: Ինքնապատասխանի այս հնարքը ուշագրավ է ոչ միայն
ոճական առումով: Հարցերը որոշակի կառուցվածք ունեն և տրա-
մաբանական հետևողականությամբ ծավալում են հեղինակի դա-
տողությունները մարդկանց համակեցությանն առնչվող տարա-
բնույթ երևույթների ու փոխհարաբերությունների շուրջ:

Ի վերջո՝ աստվածաշնչյան հիմնավորումները ոչ թե ելակետի,
այլ փաստարկման դեր են կատարում: Ձևականորեն՝ փաստարկ-
ման լեզվով ասած, Տաթևացին գործադրում է «հեղինակություն-
ների վկայակոչման» եղանակը: Դրա էությունը, առհասարակ, այն-
է, որ խոսողը սեփական ասելիքը հիմնավորում-ամրապնդում է
որևէ անվիճելի հեղինակությունից մեջբերումով, վկայակոչմամբ,
հղումով. «իմքն է ասել» (ipsi dixit), այսինքն՝ ասել է մի այնպիսի հե-
ղինակ, որի ցանկացած ասված անբեկանելի ճշմարտություն է:

Նկատենք, որ որպես մտածելակերպ, փաստարկման այս եղա-
նակը ուղղակի ճանապարհ է դեպի մտքի քարացվածություն, դոգ-
մատիզմ: Դարեր շարունակ եկեղեցու շատ սպասավորներ այդպես
էլ վարվել են՝ իրենց սեփական դատողությունը փոխադրելով
հնուց եկող, սակայն սրբացված հեղինակների դատողություննե-
րով: Ասենք՝ դոգմատիզմը դրսևորվել է նաև գիտության, արվեստի,
քաղաքականության և այլ ոլորտներում: Տաթևացին խուսափել է
այդօրինակ վտանգից, քանի որ, լինելով ուղղադավան քրիստոնյա
տեսաբան, նա բուն քրիստոնեական վարդապետության մեկնաբա-

նությանը մոտենում է գիտնականին վայել ինքնուրույն մտածողությամբ, և նույնիսկ մեջբերումների առատությունը բնավ չի խանգարում ինքնուրույն մտքի զարգացմանը: Իսկ դա հնարավոր է դարձել շնորհիվ Տաթևացու գործադրած մեթոդաբանության. նախ թե կուրորեն, «տիրացուաբար» է մեջբերում Աստվածաշունչը, այլ իր սեփական պատկերացումներն է շարադրում՝ հմտորեն վկայակոչելով այդ ամենահեղինակավոր փաստաթուղթը: Հատկապես «Սողոմոնի առականների մեկնություն» գիրքը «ոսկի միջինի» հրաշալի ապացույց է. մի կողմից՝ մեջբերումների ճոխությունը չի խաթարում հեղինակային մեկնաբանության ինքնուրույնությունը, մյուս կողմից՝ հեղինակի սեփական հայեցակարգը և վերաբերմունքը չեն խանգարում բնագրի ստույգ ընկալմանը:

Հանրային կյանքի կառավարման հիմքում, ըստ Տաթևացու, գիտական գիտելիքը պիտի լինի, որը իմաստություն է հաղորդում մարդկանց բոլոր գործողություններին: Իմաստությունն ինքը ոչ թե վերացական գիտելիք է, այլ ամենից առաջ գործ՝ բարի ու հանրորեն պիտանի գործ: Իմաստությունը և գործը Տաթևացու մտածելակերպի շրջանակներում կազմում են յուրատեսակ երկմիասնություն: Իրոք, մի կողմից՝ իմաստությունը բացառիկ գնահատականի է արժանանում. մարդու իմաստությունը բարձր է նրա մյուս բոլոր հատկություններից. մարդու իմաստությունը նման է կերակրի աղի, և առանց իմաստության մարդը անհամ է ու անպիտան, ինչպես անալի կերակուրը: Մյուս կողմից՝ գործն է առարկայացնում մարդու իմաստությունը: Միևնույն ժամանակ, իմաստությունն ու գործը ունեն, այսպես ասած՝ գործառությանին հստակ ուղղվածություն՝ «բարի գործն զմարմինն կարգաւորէ, և իմաստութիւն՝ զհոգին», ուստի և այդ կերպ փոխլրացնում-ամբողջացնում են մեկմեկու՝ լինելով հավասարապես պարտադիր մարդու համար («երկուքն ևս պիտոյ է մեզ»):

Իմացության ու գործի ներդաշնակության, այլ կերպ ասած՝ իմաստության գործադրման ներքին պատճառակցման վերաբերյալ իր այս միտքը Տաթևացին առավել պատկերավոր է դարձնում մի հոյակապ համեմատությամբ. «Իմաստութիւն լապտեր է, և բարի գործն իւր՝ որ ի վառ պահէ զլապտերն» [75, էջ 119]:

Այսպիսով, Տաթևացու համար առանց տեսական իմացության-իմաստության, առանց գիտական հիմքերի իրականացվող ցանկացած ձեռնարկ ու արարք անօգուտ են ու ցածրակարգ. «ամենայն գործք մարդկան հոգևորն և մարմնաւորն՝ առանց իմաստութեան անպիտան է և անարգ» [76, էջ 179]:

իր հերթին, մարդու իմաստությունը երկու տեսակի է՝ տեսական և գործնական, ընդսմին՝ երկուսն էլ հավասարապես կարևոր են, ինչպես որ մարդու աջ ու ձախ աչքերը, աջ ու ձախ ոտքերը: Առաջինի շնորհիվ մարդը ճանաչում է աշխարհը, երկրորդի շնորհիվ՝ կարգավորում իր հանրային կյանքը:

Գործնական իմաստությունը եռաճյուղ է. առաջինը բարոյական բնույթի է և կոչված է կարգավորելու մարդու բարոյական վարքագիծը՝ «ուսուցանել կարգաւորել զբարս իւր առ ինքն»:

Գործնական իմաստության երկրորդ տեսակը տնտեսական բնույթի է, կոչված է կարգավորելու առտնին կյանքը, ընտանեկանության հոգսերը:

Երրորդ տեսակը քաղաքական բնույթի է և կոչված է «կառավարել զքաղաքս և զթագաւորութիւնս» [77, էջ 119]:

Կառավարումը, որպես գործողությունների ամբողջություն, որոշակի ուժի՝ իշխանություն կրողի կամքի իրականացումն է: Այստեղ հանդիպում ենք Տաթևացու աշխարհայացքային եռանկյունու («հավատք», «իմացություն» և «գործ») մեկ այլ դրսևորմանը, այն է՝ «հավատք», «կամք» և «բանականություն»: Եռանկյունու հիմքը հավատն է, իսկ գործն ու բանականությունը (մտքի իմացական գործությունը), պատճառակցված հավատին, ներդաշնակում են մեկմեկու. «Գործնականի սկիզբը կամքն է, իսկ տեսականինը՝ մտքի իմացական գործությունը» [74, էջ 246]:

Իշխանության ծագման և գործառության հիմքում, ըստ Տաթևացու, ընկած են փաստորեն երկու սկզբունք.

- իշխելու իրավունքը աստծո կողմից, որպես «յաստուածապետական իշխանութիւն» [75, էջ 165],

- իշխողների ու ենթարկվողների փոխհարաբերությունները կարգավորվում են բնական ներդաշնակության հրամայականով:

Իշխանությունը կարող է լինել միայն Աստուծոց, երկնային Տերն է սահմանում թե՛ հոգևոր իշխանությունը՝ քահանայապետությունը, և թե՛ աշխարհիկ («մարմնավոր») իշխանությունը, այն անասան կարգը, որ «ունին մեծամեծք և փոքունք, իշխանք և իշխեցեալք» [75, էջ 165]:

Հասարակության գլուխ կանգնած է իշխանը, իսկ գլուխը ղեկավարում է ամբողջ մարմնին, գլխից է մարմնի կենդանությունը. «ի նման է իջանեն անենայն կենդանութիւնք և զօրութիւնք և շարժումն ի բոլոր անենայն օղուածս մարմնոյն» [75, էջ 422]: Ահա և իշխանությամբ օժտվածը, կամոքն Աստծո փառք ու մեծություն է ստացել և որպես մարմնի գլուխ կառավարում է հասարակության մյուս անդամներին՝ «բարձրացեալ փառօք և մեծութեամբ և գլուխ նստեալ

ամենայն մարդկան և ի նմանէ զայ ի մարդ հրաման և շարժումն, մահ և կեանք, շէն և աւեր, և ամենայն նրա հրամանաւն կարգաւորի ընդ երկիր... Նոյնպէս իշխանն տեսանօղ է և առաջնորդ ամենայն երկրին. նա տեսանէ, նա շինէ, նա զիրաքանչիւրսն յիւր կարգին պահէ... կարգաւորէ զնոսա ի ձեռն հնազանդելոց իւրոց՝ մեծամեծաց զփոքունս» [75, էջ 423]:

Ինչպէս մարդու մարմինն ու հոգին անքակտելի են, այնպէս էլ իշխաննազան հարաբերության երկու կողմերի փոխադայնամավորվածությունն է. զլուխը չի կարող առանց մարմնի. «Նոյնպէս և իշխանին՝ աչք և ականջ և բերան իւր իշխեսցեալքն են» [75, էջ 423]: Իր հերթին ժողովուրդը առանց իշխանավորների առաջնորդության չի կարող միավորվել. ժողովուրդը ցրվում, տրոհվում է. այդպիսի երկիրը դառնում է «պարտեզ առանց պահողի՝ և այգի առանց մշակի» [75, էջ 423]:

Այսպիսով, հայեցակարգային լուծումը միանգամայն տրամաբանական է. աստվածատուր իշխանություն և հնազանդություն՝ հանուն բնատուր ներդաշնակության ապահովման: Աստծո կամքով է սահմանված երկու կողմերի փոխադարձ կապը, և հենց այդ կապն է աստծո կառավարման եղանակը. «զմեծատունս և զաղքատ ի ձեռն միմեանց կառաւարէ աստուած. զի աղքատն մեծատամբն ապրի. և մեծատունն աղքատովն շինի» [75, էջ 370]:

Սա նշանակում է, որ ըստ Տաթևացու, ոչ թե կառավարումն է իշխանության գործառույթը, այլ, ընդհակառակը, իշխողները իշխում են, քանի որ իրենց գրաված դիրքով նրանք պարտավոր են կառավարել: Հետևությունն այն է, որ ծառաների ենթարկումը տերերին ոչ թե տերերի բռնությունն է, այլ բնական մի կարգ, որ երկուստեք օգտակար է և ապահովում է հասարակական կյանքի բնականոն գործառույթունը: Այստեղից էլ բխում է երկու կողմերի ցանկալի վարքականոնը. իշխողները պետք է բարի գործեն, օրինակ ծառայեն ենթակաների համար, ինչպէս որ ուսուցիչն է ընդօրինակման առարկա աշակերտների համար: Նույն հիմքով էլ՝ ենթակաները պիտի հնազանդ լինեն տերերին:

Բնատուր-աստվածատուր է իշխանական ամբողջ բուրգը (որում Տաթևացին առանձնացնում է ինը մակարդակ), ուստի ստորին օղակը անվերապահորեն պիտի ենթարկվի վերին օղակին: Հնազանդվել՝ նշանակում է ենթարկվել աստվածային կարգուկանոնին. «Ով որ իշխանին հնազանդ է, աստուածային հրամանին է հնազանդ. և հակառակն՝ աստուածային է հակառակ» [75, էջ 54]:

Իշխանավորներից նույնպէս ակնկալվում է հնազանդություն. նրանք կախման մեջ են Աստծո կամքից և այդ կամքն են կատա-

րում: Տիրոջից իշխանություն է տրվում ոչ թե այն բանի համար, որ թագավորները «անծնիշխան կամօք գործեն զգար». այդպես են վարվում չար թագավորները: Աստվածահաճո վարքով բնութագրվող թագավորներին Աստված իշխանությամբ է օժտում երկու հիմնական նպատակով. նախ, որ թագավորը պատժի մեղավորներին, ապա՝ բարերարություն անի արժանավորներին («կա՛մ վասն վրեժխնդրութեան մեղուցելոց, կա՛մ վասն բարերարութեան արժանաւորաց» [78, էջ 102-103]:

Իշխանավորի «անծնիշխան կամքին» սահմանափակում է դրվում Տաթևացու այն պահանջով, որ իշխանություն ունեցող պետք է հենվի ոչ թե սուսկ իր իմացության վրա, այլ խորհրդակցի գիտակների հետ, որոնի ու գտնի «խորհրդակից և օգնական մտացն իւրոց» [75, էջ 424]: Շատ տպավորիչ է Տաթևացու այն համեմատությունը, թե մի մարդ ունակ է կառուցելու միայն իր տունը, այնինչ շատ տներ կառուցելու և դրանք կառավարելու համար բազում մարդկանց է հարկավոր ժողովել («ի մի վայր ժողովիլ և զբազում երկրին օգուտն գտանիլ» [75, էջ 424]:

Աշխարհը, ըստ Տաթևացու, ստեղծված է բարության և արդարության սկզբունքներով: Դրանց առկայությունը ինքնին Աստծո գոյության ապացույցն է: Տիրոջ էության վկայություններից է գնահատման ներդաշնակությունը՝ «խոստմունք դատաստանին, պատիւ արդարոցն և պատիժ մեղաւորացն» [79, էջ 50]: Մարդկային փոխհարաբերությունները նույնպես պետք է հենվեն Աստծո տված պատվիրանների, օրենքի, արդարության և իրավունքի վրա. դրանք, իրենց ամբողջությամբ, Տիրոջ կամքն են «սահմանադրութիւն յԱստուծոյ տուեալ, տուեալ մարդկան առ ի յուղղութիւն կենաց» [79, էջ 49]:

Կառավարման մեջ այս աստվածադիր օրենսդրությունը պիտի պահպանվի երկուստեք՝ թե՛ իշխողների, և թե՛ իշխվողների կողմից: Նշանակում է, որ թե՛ ամբողջ երկրում, թե՛ առանձին իշխանի տիրույթում և թե՛ ընտանիքում պիտի իշխի օրենքը. օրինավոր կյանքի միակ եղանակն է դա. «Օրէնքն է գլուխ օրինաւորաց» [76, էջ 192]:

Որքան արդարացի է այն վիճակը, որ տերերն իշխում են, իսկ ծառաները՝ հնազանդվում (և պարտավոր են նաև կամովին հնազանդվելու), նույնքան արդարացի պիտի լինի տերերի վարվեցողությունը: Իշխանը իրավունք չունի զրկել իր ծառաներին և վարձու մշակներին նրանց արդարացի վաստակից. «ոչ է պարտ զվարձս մշակացն և ծառայիցն հատանել և զրկելն զնոցաս» [76, էջ 194]: Եթե նա անարդարացի է վարվում, ապա, ըստ Տաթևացու, ավելի վատ է վարվում իր ազգակցի հետ, քան օտարազգի հալիշտակիչն

է անում. «քան օտարի զրկելն և յափշտակելն՝ առաւել զրկանք է զվարձս մշակացն և ծառայիցն պակասեցուցանել» [76, էջ 194]:

Արդարացի վարձատրման սկզբունքի խախտումը Տաթևացին մերժելի է համարում ոչ միայն տնտեսական առումով, այլև ենթակաների հոգեբանական դիրքորոշման կառավարման. չէ՞ որ նրանք աշխատել են, ուստի և ակնկալում են իրենց կատարածի համարժեք գնահատում տերերի կողմից. «զի աշխատեալ է և ակն ունի վասն վարձան» [76, էջ 194]:

Տերերի և ծառաների միջև աստվածադիր ներդաշնակություն ապահովելու խնդիրը Տաթևացին փաստորեն առաջադրում է առաջիններին, քանի որ հորդորում է կառավարել՝ հենմելով իմաստունության վրա. վերջինս երեք տեսակի է լինում՝

- բնական (պայմանավորված է կառավարողի բնատուր կարողությամբ),
- կրթական (ձեռք է բերվում ուսման միջոցով),
- շնորհական (Աստուծոց տրվող առանձնաշնորհը):

Խելացի, շրջահայաց տերերը մշտապես պետք է հենվեն իմաստության վրա և սիրեն ճշմարտությունը. այդ վարվելակերպն էլ բնութագրում է նրանց, այսինքն որ իրենք այդպիսին են՝ իմաստասեր ու ճշմարտասեր. «Ձի իմաստասերն ու ճշմարտասերն հանապազ իմաստութեամբ և ճշմարտութեամբ կառավարին» [76, էջ 192]:

Ներդաշնակությունը ապահովվում է, ինչպես նշվեց, նաև մյուս կողմի՝ ենթակաների կամավոր հնազանդությամբ: Ամեն ոք ենթարկվում է իր վերադասին՝ «զօրք զօրավարին, ռամիկք՝ իշխանին, իշխանք՝ թագաւորին իւրեանց» [76, էջ 194]: Հատկանշականն այն է, որ ստորադասների կամավոր հնազանդության հիմքում Տաթևացին դարձյալ ակնկալում է իմաստության դրսևորում: Ովքեր այդպիսին են՝ վայելում են վերադասների մտերմությունն ու բարի վերաբերմունքը («Եւ որք իմաստունքն են՝ լինին հնազանդք և մտերիմք իշխանաց իւրեանց և ՚ի բարութեան վայելեն»), ովքեր այդպիսիք չեն, այսինքն՝ անմտորեն հակառակվում են կառավարողներին, վերջիններիս կողմից պատժվում են («Իսկ որք անմիտք են՝ լինի ապստամբք և երկմիտք իշխանաց իւրեանց և ՚ի խաւարի գնան և զչար պատիժս կրեն ՚ի պետաց իւրեանց» [76, էջ 194]:

Տաթևացու այս դիրքորոշումից կարելի է եզրակացնել, որ երկուստեք իմաստուն և ճշմարտասեր վարվեցողության պարագայում նա վստահ է, թե վերինների ու ստորինների միջև որևէ բախում չի կարող գոյանալ. արժանավորները պատվի են արժանանում, մե-

ղավորները՝ պատժվում. սա էլ հենց օրինավորության ապահովումն է՝ օրենքը՝ գլուխ օրինավորաց:

Իշխանավորի, որպես առաջնորդի, անձնական օրինակի մասին հայ տեսական մտքի մեջ առաջինը եզնիկ Կողբացին է հանգամանորեն գրել: Շարունակելով ավանդույթը՝ Տաթևացին բացառիկ կարևորություն է տալիս իշխանավորների հանրային դերակատարմանը. հենց վերջիններս են կազմակերպում հանրային կյանքը, սահմանում օրենքները, ապահովում բնականոն կյանքի պայմանները, առաջնորդում մյուսներին. «Երկիր և քաղաք ամրացեալք են իշխանաւն և հոգևոր առաջնորդաւն. ի նոցանէ առնուն զհոգևոր և զմարմնաւոր կենդանութիւն» [75, էջ 423]:

Իսկ ի՞նչ անձնային որակներով պետք է օժտված լինեն իշխանավորները, հատկապես ի՞նչ պետք է անեն ժողովրդին ոչ միայն իշխելու, այլև առաջնորդելու համար.

Ըստ Գրիգոր Տաթևացու՝ դրանք հետևյալ հինգն են.

✓ **Բարեպաշտություն**, որպեսզի ենթակաները («հնազանդեալքն»), տեսնելով թագավորի և իշխանի կատարած արդար գործերը, նրանցից նույնը սովորեն:

▪ **Իմաստություն**, որով «կարասցէ առաջնորդել ժողովրդեանն»:

Առհասարակ՝ առաջնորդման լծակները տարբեր են՝ անձի դիրքը, կամքը, փառքը, հեղինակությունը, նրա հանդեպ մյուս անձանց տածած վստահությունն ու հավատը, անձնային այլ որակներ և իրադրական զանազան հանգամանքներ: Իսկ թագավորն ու իշխանը նաև կառավարելու և մյուսներին առաջնորդելու իրենց իրավունքի աստվածային հիմնավորումն ունեն, տերն են երկրի ու հպատակների, տնտեսական և զինական հզորություն ունեն: Ըստ Տաթևացու, այս բոլոր լծակների կողքին, սակայն, առաջնորդման ամենահզոր միջոցը իմաստուն խոսքն է, և թագավորի լավագույնս կառավարում է ոչ թե պարտադրանքով, այլ իմաստուն և համոզիչ խոսքով՝ «շրթամբք հովուէ թագաւոր, այսինքն իմաստուն բանիւք»:

▪ **Կարողություն** չարերին պատժելու և բարիներին պատվելու, ինչի շնորհիվ կապահովվի համազգային խաղաղությունը:

Թագավորն ու իշխանը ի վերուստ ունեն պատժելու և պարգևատրելու իրավունք, սակայն այդ իրավունքը պետք է գործադրվի խելամտորեն, առանց ծայրահեղությունների: Իշխանություն ունեցողը պիտի կարողանա պատշաճորեն վարվել թե՛ բարեպաշտների և թե՛ ամբարիշտների հետ. պիտի կարողանա դրվատել, փայփայել,

գուրգուրել այնքան մեղմորեն, ինչպես դալար խոտի վրա կազդուրիչ, կենարար ցողն է նստում («զվարթութիւն նորա իբրև զօղ ի վերայ դալարոյ»), իսկ հարկ եղած դեպքում նաև պատժել խստագոյնս՝ առյուծի պես անողոք ու անհողողող («սպառնալիք թագաւորաց նման են մռնչելոյ առիւծոյ»)։

- Ողորմածություն աղքատների, եկվորների ու օտարականների հանդեպ։

- Շշմարտախոսություն, քանի որ հզոր իշխանավորը կարիք չունի ստի ու կեղծիքի, ոչ էլ պիտի հանդուրժի իր շրջապատում ստախոսների ներկայությունը [78, էջ 194]։

Բացի դա, թագավորն ու իշխանը իրենց շրջապատում առհասարակ պետք չհանդուրժեն ստախոսների, կեղծավորների, շողոքորթների բանասարկուների գոյությունը։

Այս հինգ հատկություններն էլ, ամփոփում է Գրիգոր Տաթևացին, անհրաժեշտություն են ամեն թագավորի և իշխանի համար, եթե նրանք ցանկանում են ոչ թե սոսկ իշխել, այլև առաջնորդել իրենց հպատակներին։

Ուշագրավն այն է, որ Տաթևացին, շարադրելով կառավարողների անձնային հատկություններին ու վարվելակերպին վերաբերող իր նկատառումները, անմիջապես անցնում է կառավարվողների՝ հպատակների, հետևորդների, ենթակաների, ծառաների բնութագրմանը։ Սա նշանակում է, որ Տաթևացին ելնում է, ժամանակակից լեզվով ասած, փոխլրացման սկզբունքից, կառավարումը երկկողմանի երևույթ է, և կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ միայն կառավարողների՝ կառավարելու ունակությունից, այլև կառավարվողների՝ հնազանդությունից, ենթարկվելու պատրաստակամությունից, իշխանավորի հանդեպ վերաբերմունքից, որոշակի հանձնարարությունը կատարելու հմտությունից և այլն։

Ասվածի հաստատումը նաև այն է, որ թագավորի և իշխանի վերոբերյալ վարքագծի բաղադրիչ հատկությունները ոչ թե վերացական են, այլ բոլորն էլ ուղղված են կառավարվողի վարքի վրա որոշակիորեն ներգործելուն։ Ասենք, իշխանավորին հարկավոր է բարեպաշտություն ոչ թե ինքնին, առհասարակ, այլ որպես ենթակաների կողմից ընդօրինակման առարկա։

Նույն միտվածությունն ենք նկատում կառավարվողների հատկությունների տեսականու բնութագրումներում, որոնք նույնպես հինգն են։

✓ **Իմաստություն, քանի որ խելացի սպասավորը հաճելի է իշխանավորին, ունակ է մեղմացնելու նրա բարկությունը, նպաստում է գործերի հաջող ընթացքին:**

- **Հավատարմություն, հոգատարություն և խնամք տիրոջ ունեցվածքի հանդեպ, տնտեսող վերաբերմունք, ունեցվածքի առավելագույն գործադրում հոգուտ իշխանավորի շահերի:**
- **Պատրաստակամություն, ժրաջանություն, ձեռներեցություն, քաջահմուտ վարք ցանկացած աշխատանքում:**

Այստեղ Տաթևացին փոքր-ինչ այլափոխում ու առավել հստակեցնում է այդ բարենասնություններից զուրկ ծառային ուղղված՝ Սողոմոնի հորդորը, այն է՝ եթե այդպիսին չես, ավելի լավ է ինքդ խելամտորեն հեռանաս քո պաշտոնից՝ «թե չես ժիր և պատրաստ, մի մտաներ ի գործ թագավորի, այլ հեռացիր իմաստութեամբն»:

- **Աստվածավախություն, երկյուղ Աստծո և թագավորի պատժից: Տաթևացու համար անբեկանելի ճշմարտություն է մարդու վարքի կարգավորման գործիքների մեջ պետք վախը լինի՝ «պիտոյ է երկիրդ»:**

Վախի գործադրումը կառավարման մեջ ավանդական թեմա է տեսաբանների համար: Հիշեցնենք, որ դրա անհրաժեշտությունը լավագույնս հիմնավորել է **Նիկոլո Մաքիավելին**. ենթակաների սերը իշխանավորի հանդեպ անցողիկ է, վախը մնայուն է, բացի դա՝ սերը բխում է ենթականերից, մինչդեռ վախ ներշնչելը իշխանավորի ձեռքն է: **Տաթևացու մեկնաբանությունը այլ կարգի է. քանի որ թագավորն ու իշխանը կառավարում են կամոքն Աստծո, ուստի նրանց չենթարկվելը նույնն է, թե չենթարկվես Տիրոջը: Կատարել թագավորի կամ իշխանի հրամանը՝ նշանակում է կատարել Աստծո հրամանը՝ «յամենայն գործ և հրամանս թագաւորին պարտ է լինել, զի այնոսիկ յԱստուծոյ հրամանն պարտ է կալ»:**

- **Հնազանդություն, համեստություն, խոնարհություն. ծառան չպետք է մեծամտանա, քանի որ նրա կատարածը թագավորի կամ իշխանի հրամանով է կատարվում: Ահա թե ինչու, անգամ եթե արտաքուստ հիմք լինի այս կամ այն աշխատանքով պարծենալու, ենթակաները պիտի հիշեն Աստծո պատվիրանը՝ մարմնավոր տերերին հնազանդ լինելու մասին և պիտի կրկնեն «անպիտան ծառաներ ենք» («ծառայք անպիտանք ենք») խոսքը՝ որպես բարեխիղճ և աստվածահաճո վարքի ապացույց [78, էջ 109-113]:**

Ուշագրավ է նաև տնտեսության ղեկավարին ներկայացվող հատկությունների ըմբռնումը: Սա տնտեսն է՝ իշխանի ծառան և, միևնույն ժամանակ, ծառաների ղեկավարը:

Ըստ Տաթևացու՝ կարևոր են հետևյալ չորս հատկությունները՝

- տնտեսը սեփականություն չունի և տնօրինում է իշխանի անունից,
- գործում է ի շահ իշխանի տնտեսության,
- «յատկութիւն է տնտեսին ժիր լինիլ ՚ի գործն և ոչ երբեք ծուլանալ»,
- հոգալ ծառայակիցների մասին (ապահովել ժամանակին սնունդը և այլն) [76, էջ 394]:

Ակնհայտ է, որ թվարկվածներից առաջինը, իհարկե, ոչ թե հատկություն է, այլ, ավելի ստույգ, կարգավիճակ: Այդուհանդերձ, Տաթևացին արդարացիորեն է դա համարում տնտեսվարի հատկությունը (հատկանիշը), քանի որ հատկապես կարգավիճակն է թելադրում որոշակի անձնային հատկությունների առկայություն: Ուշագրավ է հեղինակի փաստարկումը նաև այն առումով, որ այդ հատկությունները համարվում են առհասարակ բոլոր մարդկանցից ակնկալվող, պարզապես տնտեսից դրանք ավելի են պահանջվում հենց բուն կարգավիճակի շնորհիվ: Իրոք, շարքային մարդիկս նույնպես չունենք ոչինչ, այլ միայն այն, ինչ ստանում ենք Աստծուց, գործում ենք հոգուտ և ի փառս Տիրոջ և այլն, իսկ եթե չենք դրսևորում այս անհրաժեշտ հատկությունները, ապա Տերը մեզ գրկում է մեր տնտեսությունից [76, էջ 394]:

Ամփոփելով նկատենք, որ Գրիգոր Տաթևացու դիտարկումները «տեր – ստրուկ» փոխհարաբերությունների անձնային կողմի վերաբերյալ կարող ենք համարել «ղեկավար – ենթակա» կամ («առաջնորդ – հետևորդ») ներդաշնակ կապի այն ցանկալի տիպարը, որ ածանցյալ է հայ մեծ մտածողի ընդհանուր փիլիսոփայությունից: Եթե ողջ տիեզերքում գործում է աստվածադիր կարգ, ներդաշնակություն, ապա դա պիտի դրսևորվի նաև վերադասության ու ստորադասության փոխհարաբերություններում:

«Կառավարող – կառավարվող» փոխադարձության դիտարկումը դերակատարների անձնային որակների հարաբերակցության տեսանկյունից բնավ էլ լոկ պատմական-տեսական արժեք չունի, այլ, կարծում ենք, միանգամայն համահունչ է կառավարման արդի հարացույցին, ուստի կարող է ներառվել թե՛ կառավարման գործնական խնդիրների և թե՛ տեսական-մեթոդաբանական խնդիրների լուծման մեջ:

3.4. Իշխանավորը և իր խորհրդականները ըստ Մաքիավելիի

Կառավարման վերին մակարդակի ղեկավարները խորհրդականներ են ունենում: Դրանք, չին կայսեր իմաստուններից մինչև մերօրյա թաղապետերի՝ ի պաշտոնե խորհրդականները, իշխանավորի առավել վստահելի ու բանիմաց օգնականներն են լինում: Թեպետ նրանք կառավարչական վճիռ անմիջաբար չեն կայացնում, սակայն իշխանավորի վրա իրենց ներգործությամբ կարևոր, հաճախ վճռորոշ դեր են կատարում կառավարման ամբողջ համակարգում՝ լինի հսկա տեղություն, թե փոքրիկ համայնք:

Խորհուրդ տալու և խորհուրդ ընդունելու կարողության, խորհրդատվության նպատակահարմարության և արդյունավետության, իշխանավորի և խորհրդականի միջև գործարար ու մարդկային բազմաբարդ փոխհարաբերությունների մասին շատերն են մտորել Կոնֆուցիոսից մինչև ժամանակակից տեսաբաններ: Բացառիկ գործնական արժեք ունեն իտալացի մեծ մտածող, քաղաքագետ, պետականագետ Նիկոլո դի Բեռնարդո Մաքիավելիի (1469-1527) դատողությունները:

Ստորև մեջբերումները կատարվում են Մաքիավելիի գլուխգործոց «Di principatibus» աշխատությունից, որը գրվել է 1513 թ., առաջին անգամ հրատարակվել է 1532-ին՝ «Il Principe» անվանումով և մինչ օրս համարվում է խնդրո առարկայի ամենակատարյալ վերլուծությունը: Վերնագիրը ռուսերեն թարգմանվում է և՛ «КНЯЗЬ», և՛ «Государь», և՛ «Принц»: Հայերենով գործածվել են «Տիրակալը», «Իշխանը» և այլն: Ավելի ստույգ է, կարծում ենք, «Իշխանավորը»: Բանն այն է, որ Մաքիավելին, իր դրած վերնագրով, ակնարկում է Հին Հռոմեական կայսրության սկզբնական շրջանին (մ.թ.ա. 27 - մ.թ. 193) բնորոշ պետական գերագույն իշխանության և կառավարման ձևը, այսպես կոչված՝ «պրինցիպատը»: Հանրապետական ավանդույթներն այստեղ դեռևս պահպանված են (թեպետ՝ առավելապես ձևականորեն), և կայսրը ժերակուտականներից (սենատորներ) առաջինն է միայն: Ուստի, իրավաբանորեն, նրա գլխավոր գործառույթը ոչ թե սոսկ տիրելն է, իր անձնական, անկաշկանդ կամքով իշխելը (ինչպես դարձավ հաջորդ ժամանակաշրջանի՝ «դոմինատի» օրոք), այլ հատկապես կառավարելը՝ իշխանության գործադրումը՝ համաձայն որոշակի, այդ թվում նաև վերանձնական պահանջների ու պատասխանատվության:

Ըստ Մաքիավելիի՝ խորհրդականների արժանիքներից կարելի է եզրակացնել իր՝ իշխանավորի անձնային հատկանիշների մասին. «Իշխանավորի խելքի մասին դատելու համար առաջին հերթին հարկավոր է տեսնել, թե ովքեր են նրա մոտիկները: Եթե դրանք գործունյա են և հավատարիմ, ապա իշխողին կարելի է անվերապահորեն իմաստուն համարել, քանի որ նա կարողացել է զանազանել պիտանի մարդկանց ու իրեն նվիրված պահել: Իսկ եթե խորհրդականներն այդպիսին չեն, ապա միանգամայն տեղին է իշխանավորի մասին անբարենպաստ եզրակացությունը, քանի որ նա իր առաջին սխալը կատարել է արդեն դրանց ընտրության հարցում» [165, էջ 99]:

Գործունյա և հավատարիմ լինելը, այսպիսով, խորհրդական լինելու պարտադիր պայման է, սակայն դեռ ոչ բավարար: Չէ՞ որ խորհրդականի գործը խորհուրդ տալն է, ինչը ենթադրում է առավել իրազեկություն (թեկուզ՝ մասնավոր ասպարեզում), քան իր ղեկավարն է: Իսկ վերջինս կարողանում է հանդուրժել իր կողքին մեկ ուրիշի (թեկուզ՝ իր ստորադասի) գերազանցությունը:

Գաղտնիք չէ, որ շատ խորհրդականներ տուժել են մեն-միայն տիրակալի այդօրինակ անհանդուրժողականության, գերբարձր ինքնագնահատականի պատճառով. հիշենք Սենեկայի օրինակը, որին Ներոնը պարտադրեց ինքնասպանություն գործելու: Շատ իշխանավորներ նույնպես կործանվել են, երբ իրենք իրենց զրկել են իմաստուն խորհրդականներից:

Հաճախ բացասական դեր է խաղացել հանրային կարծիքը, թե՛ այսինչ ղեկավարը ճիշտ քաղաքականություն է վարում ոչ թե իր սեփական խելքով, այլ խորհրդականների: Հայաստանի անկախ պետականության տարիները ևս քիչ ապացույցներ չեն տվել այն բանի, թե որքան բարդ ու հակասական են իշխանավոր – խորհրդական փոխհարաբերությունները: Համենայն դեպս, տիրապետում է այն կարծիքը, թե մեզանում (անշուշտ՝ բացառություններով հանդերձ) ուժեղ ղեկավարը չի հանդուրժում ուժեղ խորհրդականի գոյությունը և, ընդհակառակը, ձգտում է իրեն շրջապատել իրենից թույլերով:

Մինչդեռ Մաքիավելին, անդրադառնալով այս խնդրին, տվել է, թերևս, սպառնիչ լուծումը: Դրա իմացությունը, կարծում ենք, հավասարապես օգտակար է թե՛ իշխանավորներին և թե՛ նրանց խորհրդականներին: «Ոմանք սխալվում են, երբ ասում են, թե այսինչ իշխանավորը խելացի է համարվում ոչ թե իր բնույթով, այլ մերձավորների տված խորհուրդների շնորհիվ: Բանն այն է, որ կա հետևյալ ընդհանուր կանոնը, որը երբեք սխալի տեղիք չի տալիս՝

ինքնին ոչ իմաստուն իշխանավորը չի կարող ունենալ լավ խորհրդականներ» [165, էջ 101: Ընդգծումը մերն է - Վ.Մ.]: Այդ կանոնից, ըստ հեղինակի, մեկ շեղում է հնարավոր, այն է՝ եթե իշխանավորն ունի միայն մեկ խորհրդական ու նրան անվերապահորեն է վստահում. բայց դա երկար չի տևում, քանի որ այդպիսի խորհրդականը խլում է իշխանությունը նրանից (քանի-քանի անգամ պատմության մեջ իշխանավորին զահրնկեց է արել նրա մերձավոր զինակիցը):

«Իմաստուն իշխանավոր – լավ խորհրդականներ» իր այս կանոնը Մաքիավելին, մասնավորապես, լուսաբանում է հետևյալ դատողությամբ: Եթե իշխանավորն ինքը իմաստուն չլինի, ապա նա, դիմելով տարբեր խորհրդականների և նրանցից ստանալով աններդաշնակ պատասխաններ, չի կարողանա դրանք համաձայնեցնել ու ճիշտ վճիռ կայացնել:

Ուստի հենց իշխանավորի իմաստուն լինելու հանգամանքն է հարկադրում խորհրդականներին և շրջապատի բոլոր անձանց (անպաշտոն խորհրդականներին) ձգտելու խելացի կարծիք հայտնել ու օգտակար խորհուրդ տալ: Այդ կերպ՝ կանոնը մեկ այլ ձևակերպում է ստանում՝ «լավ խորհուրդներն են բխում իշխանավորի խելամտությունից, այլ ոչ թե իշխանավորի խելամտությունը՝ լավ խորհուրդներից» [165, էջ 101]:

Մեկ այլ կարևոր խնդիր, որի լուծումը վերստին Մաքիավելին մեզ տալիս է: Ամեն մի իշխանավոր (անցյալ ու ներկա) խորհրդատուների պակաս չի զգում: Առիթով և անառիթ, բանավոր և գրավոր, հրապարակավ և մեկուսի, հասկացող և չհասկացող... Ո՞րն է լավ խորհուրդ ստանալու բանալին և, ընդհակառակը, ինչպե՞ս պաշտպանվել փուչ խորհուրդներից:

Ահավասիկ. «Իշխանավորը մշտապես պետք է խորհուրդ հարցնի, սակայն միայն այն ժամանակ, երբ ինքն է դա ցանկանում, այլ ոչ ուրիշները: Ավելին՝ նա այնպես պիտի անի, որ ամեն մեկի մտքովն իսկ չանցնի խորհուրդ տալ իշխանավորին, քանի դեռ վերջինս չի խնդրել» [165, էջ 101]:

Իսկ ինչպե՞ս ապահովել այդ վերջին պարագան: Չէ՞ որ կարծեցյալ փորձագետներն ու շաղակրատ իմաստակները խորհուրդ տալու հրավերի չեն էլ սպասում, սուտ բարյացակամներն ու անկոչ բարերարները, միևնույն է, խեղդելու են իրենց խորհրդատվությամբ:

Միակ միջոցը, ըստ Մաքիավելիի, այն է, որ իշխանավորի շրջապատում, նրա խնդրանքով արտահայտվողները վստահ լինեն, որ ազատորեն կարող են ճշմարտությունն ասել: Իհարկե, ազատորեն արտահայտվելը չի կարող անսահմանափակ լինել, կան բաներ,

որոնց մասին բացեիբաց խոսելը վնասում է իշխանավորի հեղինակությանը: «Ուստի խելացի իշխանավորը ընտրում է երրորդ ուղին՝ ընտրում է պետության իմաստուն մարդկանց և միայն վերջիններին է հնարավորություն տալիս ազատորեն ասելու ճշմարտությունը, ընդսմին՝ միայն այն բանի մասին, ինչ մասին նա է հարցնում, և ոչ թե ամեն ինչի... Եվ թող խորհրդականները վստահ լինեն, որ նրանք իշխանավորին այնքան ավելի դուր կգան, որքան ավելի ազատորեն են խոսում» [165, էջ 100]:

«Չեմ կարող չխոսել նաև այն սխալի մասին, – գրում է Մաքիավելին, – որից իշխանավորները դժվարությամբ են խուսափում, մանավանդ եթե չեն տիրապետում բացառիկ խորաթափանցության և լավ չեն կարողանում ընտրել մարդկանց: Ես նկատի ունեմ քծնողներին, որոնցով լեփ-լեցուն են պալատները» [165, էջ 100]: Կառավարման ժամանակակից տեսաբանները նույնպես արձանագրում են այն երևույթը, երբ ստորադասները վերադասներին քծնում են և տալիս նրանց համար ավելի բարենպաստ, ցանկալի, հաճելի տեղեկություններ. խաթարվում է ուղղաձիգ վերընթաց տեղեկատվությունը, ուստի և՛ վերին մակարդակի ղեկավարի կայացրած վճռի հիմնավորվածությունը:

Մաքիավելին կտրուկ և արդյունավետ միջոց է առաջարկում, այն է՝ եթե իշխանավորը «տեսնում է, որ ճշմարտությունն իրենից ինչ-ինչ պատճառներով թաքցնում են, նա պիտի իր զայրության արտահայտի»: Իսկ սրանից կհետևի այն, որ աստիճանաբար կգտվեն թե՛ խորհուրդները և թե՛ խորհրդականները: «Ով այլ կերպ է վարվում՝ կամ կործանվում է քծնողների պատճառով, կամ էլ հաճախակի է փոխում իր մտադրությունները ու կորցնում հարգանքը» [165, էջ 100]:

Այսպիսով, ինչպես այլուր, այնպես էլ իշխանավոր – խորհրդական փոխհարաբերության մեջ անվերապահորեն գործում է փոխադարձության սկզբունքը, և «լավ խորհրդական – լավ իշխանավոր» բանաձևը կենսագործվում է երկուստեք գործադրվող ջանքերով:

3.5. Ինչու են բարեփոխումները ձախողվում. Ադամ Սմիթի բացատրությունը

Անցումային բարդ գործընթացներ ապրող Հայաստանում տնտեսական նոր կացութաձևի՝ հնարավորինս ոչ հիվանդագին արմատավորումը, դրա օրենսդրական հիմքերի ապահովումը, պետության տնտեսական գործառույթների ճշգրտումը, պետական կառավարման բովանդակ համակարգի բարեփոխումը և ռազմավարական նշանակության այլ խնդիրների լուծումը պահանջում են գիտական խոր ըմբռնում: Եվ, անտարակույս, ավելի օգտակար է ոչ թե կուրորեն ընդօրինակել ուրիշ պետությունների՝ անգամ իսկապես ընդօրինակելի փորձը, ոչ էլ պատրաստականորեն ընդունել ու գործադրել մեզ հրամցվող դեղատոմսերը, այլ որոնել ու գտնել սեփական անկրկնելի եղանակները, որոնք կներդաշնակեն համամարդկային դրական փորձը և սեփական ազգամշակութային առանձնահատկությունները:

Այս դիրքորոշմամբ էլ կարող ենք դիմել համամարդկային ամենամեծ արժեքին՝ տեսական մտքին, սկսելով սկզբից, հանրային կյանքի կազմակերպման և կառավարման գիտության ակունքներից: Դրանցից են շոտլանդացի նշանավոր տնտեսագետ և բարոյագետ Ադամ Սմիթի (1723-1790) հայացքները պետական կառավարման գործառության և դրա բարեփոխումների մասին:

Գաղտնիք չէ, որ բարեփոխումները և «բարեփոխում» հասկացությունն իսկ մեզանում շատ արագ վարկաբեկվեցին: Թե՛ բուն երևույթը, թե՛ դրա մեկնաբանությունը չհասցրեցին ինչպես հարկն է իմաստավորվել ո՛չ հանրության կողմից և ո՛չ էլ իրենց՝ բարեփոխիչների: Հակառակորդներն էլ, իրենց հերթին, բնավ չզլացան աղավաղել ու վարկաբեկել բարեփոխման ծրագրերը, տարփողել դրանց իրական ու մտացածին թերությունները:

Կյանքի որ ասպարեզի փոփոխությունն էլ վերցնենք՝ սեփականության մասնավորեցումից մինչև բուհական ընդունելության կարգ, պատկերը նույնն է. բարեփոխիչները մենակ են մնում, քննադատվում աջից ու ձախից, սկսում են արդարանալ («մեր ուզածը սա չէր») կամ արդարացի վրդովվել (քանի որ ըստ արժանվույն չի գնահատվում նրանց իրական վաստակը). հակառակորդները չարախնդում են, հետին թվով մարգարեանում («բա որ ասում էինք»), անտեսում են փոփոխությունների նույնիսկ դրական, արգասաբեր հետևանքները, սևացնում բարեփոխիչների բարի մտադրությունները. հանրությունն էլ հերթական հիասթափությունն է ապրում՝ ալերգիա ձեռք բերելով «բարեփոխում» ասվածի հանդեպ:

Ողբերգությունն այն է, որ բարեփոխումներն իսկապես վերածվում են «չարեփոխումների», հանգեցնում կործանարար, չարաղետ հետևանքների:

Եվ խնդիրն այն չէ, որ արդարանանք կամ արդարացնենք, քննադատենք կամ դատապարտենք, ոչ էլ մխիթարվենք «բարեփոխում – չարեփոխում» նորօրյա տարասական բառախաղով, այլ փորձենք պարզել այդօրինակ այլափոխման պատճառները:

«Կառավարման բարեփոխումները, առևտրի և արդյունաբերության մեջ հաջողությունները, – գրում է Ադամ Սմիթը, – կարևոր ու ազնիվ նպատակներ են. մենք սիրում ենք դրանցով զբաղվել, մենք դրանք մեր սրտին մոտ ենք ընդունում. դրանք մասն են կազմում կառավարման բովանդակ համակարգի, հարկադրում են շարժվելու քաղաքական մեքենայի անիվները մեծ դյուրությանը և համաձայնությամբ: Մեզ բավականություն է պատճառում այդքան վիթխարի և այդքան հիասքանչ համակարգի կատարելագործումը, և մենք ջանում ենք վերացնել բոլոր այն խոչընդոտները, որ կարող են խաթարել դրա կարգավորվածությունն ու գործունեությունը» [225, էջ 185-186: Ընգծումը մերն է - Վ.Մ.]:

Ու՞մ անունից է խոսում Սմիթը, ո՞վ է այդ «մենք»-ը: Ասվածը կարծես բարեփոխիչների հավատո հանգանակ լինի: Մինչդեռ՝ բոլորովին էլ այդպես չէ: Այստեղ «մենք»-ը ոչ թե մի բուռ կառավարողներն են, այլ բոլոր մարդիկ:

Մարդը հասարակական արարած է, ուստի, ըստ Սմիթի, համատեղ կյանքը բարեփոխելու ձգտումը գիտակից մարդու բարոյական զգացումի անկապտելի տարրն է:

Ամեն ոք, ապրելով հասարակության մեջ, չի կարող չցանկանալ դրա բարեփոխումը և բավականություն չզգալ իր անձնական մասնակցությունից:

Չետևաբար՝ բարեփոխումը այն չէ, որ մի խումբ մարդիկ հանրության մյուս անդամներին պարտադրեն իրենց պատկերացումները ցանկալի փոփոխությունների մասին և ձեռնարկեն այնպիսի փոփոխություններ, որոնց մասին մյուսները պատկերացում չունեն:

Պարտադրել՝ նշանակում է այն նույն մարդկանց, ովքեր, իրենց իսկ բարոյական զգացումով ու կամովին կարող էին դառնալ կատարվելիք փոփոխությունների մասնակիցն ու համախոհը, վերածել հակառակորդների ու ընդդիմադիրների: Քանի որ բարեփոխումը ոչ միայն շոշափում է բոլորի շահերը, այլև ենթադրում է նրանց մասնակցությունը, ապա բարեփոխիչները պիտի ոչ թե ապավինեն պարտադրանքին (իրենց իշխանական լծակներով), այլ կարողա-

նան համոզել մյուսներին՝ հիմնավորելով ձեռնարկումների շահավետությունը բոլորի համար:

Հիշենք, որ Ֆրեդերիկ Թեյլորի գիտական կառավարմանը սկզբնապես դիմադրում էին ոչ միայն բանվորներն ու արհմիությունները, այլև ձեռնարկատերերը: Բարեփոխումը որպես չարեփոխում ընկալելու հոգեբանությունն այնքան էր տարածվել, որ ամերիկյան կոնգրեսը հատուկ ունկնդրում կազմակերպեց, որտեղ հանդես գալով Թեյլորը փայլեց բարեփոխիչի իր հանճարով. նա շեշտը դրեց ոչ թե առանձին խնդիրների լուծման կամ ողջ համակարգի արդյունավետության վրա, այլ «մտածելակերպի լիակատար հեղափոխության»՝ թե՛ կառավարողների և թե՛ կառավարվողների մեջ, ընդսմին՝ հատկապես այդ միակամությունն է նա հռչակում գիտական կառավարման պես արմատական համակարգային բարեփոխման գլխավոր պայման [239]:

Վերադառնանք Ադամ Սմիթին. «Կառավարման զանազան ձևերը դրվատանքի են արժանի ըստ բարեկեցության այն աստիճանի, որ նրանք ապահովում են քաղաքացիների համար. սա է դրանց նպատակն ու ողջ նշանակությունը» [225, էջ 186]:

Այլ կերպ ասած, որքան էլ ինքնին կարևոր թվան կառավարման լավ ձևից լավագույնին անցնելու ձգտումը, համակարգի բարեփոխումների իրականացումը, նորին արձագանքելն ու նորն արմատավորելը, միևնույն է, դրանք մնում են միջոց՝ հանուն հստակ նպատակի՝ հանրության անդամների բարեկեցության աճի:

Մինչդեռ երբեմն մոռացվում է այդ ստորադասությունը, և միջոցը վերածվում է նպատակի: Այդ մտածելակերպի տեր բարեփոխիչը «նախապատվությունը տալիս է միջոցին, այլ ոչ նպատակին և ավելի շատ ջանում է կատարելագործել համակարգը, քան հոգում է այն մարդկանց մասին, ովքեր իրենց վրա են զգալու այդ համակարգի և՛ օգուտները, և՛ վնասները» [225, էջ 230]:

Վերստին՝ հայաստանյան իրականությանը ցավալիորեն ծանոթ մի բացատրություն: Նույնը պիտի ասենք բարեփոխումների չարեփոխման մյուս բացատրություն-ախտորոշման կապակցությամբ: Ինքնանպատակ «բարեփոխումներով» տարված իշխանավորը համոզված է, գրում է Սմիթը, թե «հանրային օրգանիզմի տարբեր մասերի հետ կարելի է վարվել նույնքան ազատորեն, որքան շախմատի տախտակի ֆիգուրների հետ» [194, էջ 230]: Նա անտեսում է որակական տարբերությունը. ֆիգուրներն իսկապես ենթարկվում են իրենց շարժող ձեռքին, մինչդեռ «մարդկային հասարակության վիթխարի շարժման մեջ ամբողջի ամեն մի առանձին մաս շարժվում է յուրահատուկ օրենքներով, որոնք տարբերվում են

օրենսդրի հաղորդած շարժումից. եթե այդ երկու շարժումները համընկնում են, ապա ամբողջ հասարակության զարգացումն ընթանում է դյուրին, միակամ ու երջանիկ, իսկ եթե դրանք ներհակ են, ապա զարգացումը դառնում է խառնափնթոր ու կործանարար, և հանրային ամբողջ կառուցվածքը շուտով բլուրորովին կազմալուծվում է» [225, էջ 230]:

Եվս մի խորքային պատճառ, որը Սմիթն անվանում է բարենորոգիչ իշխանավորի «անմիտ ինքնավստահություն»: Թեպետ օրենսդրության և կառավարման կատարելագործման մասին տեղեկությունները ինքնին կարևոր են լուսավորյալ պետական այդ լիճեղու համար, սակայն երբ վերջինս սկսում է իր պատկերացումները մանրախնդիր կերպով կենսագործել, ձգտելով հաշվառել և վերահսկել բացարձակապես ամեն ինչ, կանգ չառնելով ոչ մի խոչընդոտի առջև, անտեսելով մյուսների կարծիքը, ապա այդպիսիք ամենավտանգավոր կառավարողներն են: Անգամ բարի ցանկություններից սկսելով՝ նրանք վերածվում են բռնակալների. չէ՞ որ իրենք, միայն իրենք գիտեն ճիշտ ուղին, այնպես որ մյուսներին մնում է սոսկ հնազանդվել:

Վերջապես՝ բարեփոխման ծրագրերի անհարկի քաղաքականացումը, հատկապես՝ անհարկի, քանի որ հանրային կյանքի կառավարման արմատական փոփոխությունները չեն կարող որոշակի քաղաքական գնահատական չստանալ: Մի բան է, սակայն, քաղաքական տարակարծությունը, մեկ այլ բան՝ քաղաքական թշնամանքը:

«Հաճախ, – ափսոսանք է հայտնում Սմիթը, – մենք տեսնում ենք, որ կրոնական և քաղաքական տարածայնություններով հակադրված կուսակցություններն իրար հանդեպ ավելի մեծ թշնամություն են դրսևորում, քան պատերազմող ազգերը, և այդ թշնամանքը զուգակցվում է առավել մեծ դաժանությամբ» [225, էջ 158]: Եվ եթե նման մթնոլորտն է գերիշխում, հատուկեմտ մարդիկ են լինում, որոնց մտածելակերպը արավարդված չէ «կուսակցականության ոգու վարակիչ թշնամությունից», բացի այդ՝ նման մարդիկ, իրենց ամենագայթակղիչ ծրագրերով ու խոստումնալից առաջարկություններով հանդերձ, միայնակ են մնում:

Ինչպես Սմիթի օրոք, այնպես էլ ներկայում, ճշմարտություններ կան, որ իսկապես չպիտի դառնան շահարկումների առարկա, առավել և՛ մերժվեն կուսակցական տարածայնությունների պատճառով:

Բարեփոխումների ամենաառաջադիմական գաղափարն անգամ կարող է վարկաբեկվել ու անկատար մնալ, եթե ենթարկվի մի-

ակողմանի դիտարկման, եթե ճշմարտությունը սեփականաշնորհիվ այս կամ այն քաղաքական ուժի կողմից (Փանջունու անվերապահությամբ՝ «չիք ուղղություն և ճշմարտություն արտաքու մեր կուսակցության»):

Բարեփոխումների ձախողման սմիթյան վերլուծությունը չի ընդգրկում, անշուշտ, հնարավոր բոլոր պատճառները: Այդուհանդերձ, նա մեզ նյութ է տալիս խորհրդածելու և որոշակի եզրահանգումներ անելու:

Չամենայն դեպս, անվիճելի է, որ ամեն մի բարեփոխում այնքան ավելի իրական է ու իրագործելի, որքան.

ա) ավելի շատ են դրա համախոհներն ու մասնակիցները, ուստի բարեփոխումը ոչ թե պետք է պարտադրվի կամ անակնկալի բերի հանրությանը, այլ առավելագույնս պարզաբանվի՝ ելնելով գիտակից բոլոր քաղաքացիների բարեփոխվելու պատրաստակամության կանխավարկածից,

բ) ավելի է գիտակցվում բարեփոխիչների կողմից այն ճշմարտությունը, որ ամեն մի բարեփոխում միջոց է բարեկեցիկ կյանք ապահովելու, այլ ոչ թե ինքնանպատակ, ուստի և հարկավոր է հստակեցնել անելիքի նպատակը, այլապես ձախողումն անխուսափելի է.

գ) ավելի է գիտակցվում սոցիալական օրգանիզմի ողջ բարդությունը, ուստի և ծանրութեթև անելու, տասը չափելու և նոր մեկը կտրելու հրամայականը,

դ) ավելի է հաջողվում փոխհամաձայնության և հանդուրժողականության մթնոլորտ ստեղծել, ուստի և հասարակությունը համախմբել հատկապես բարեփոխումների գաղափարների, այլ ոչ թե դրանք տարբեր կերպ ընկալող և մեկնաբանող անձանց շուրջ:

ՁԵ. Կառավարչական որոշման կայացման ընթացքը

Կառավարման տեսության մեջ մեծ տեղ է հատկացվում կազմակերպության ղեկավարի այն գործունեությանը, որն առնչվում է այս կամ այն որոշում կայացնելուն և իրագործելուն: Արդյունավետ կազմակերպությունն առանձնանում է նաև նրանով, որ այստեղ ղեկավարներն ունակ են ճիշտ ու ժամանակին վճիռ կայացնելու, ինչպես և դա հետևողականորեն կյանքի կոչելու: Իսկ սա պահանջում է ոչ միայն որոշակի մասնագիտական գիտելիքներ ու ցանկություն, այլև փորձառություն, կառավարչական հմտություն, բուն այդ երևույթի՝ որոշում ընդունելու և իրագործելու բովանդակ գործընթացի օրինաչափությունների իմացություն:

Մենք բոլորս որոշում ենք ընդունում ոչ միայն որպես ղեկավար, փորձագետ, աշխատակից և այլն, այսինքն՝ գործարար կյանքի ասպարեզում որևէ դեր կատարելիս: Առտնին կյանքում նույնպես վճիռներ են կայացվում, որոնք կարող են վերաբերել սովորական, ընթացիկ խնդիրների, սակայն, այդուհանդերձ, կարող են նաև բախտորոշ լինել ոչ միայն տվյալ անձի, այլև շրջապատի շատ անձանց համար: Այսինքն՝ գործարար կյանքում ու դրանից դուրս ընդունվող որոշումները անջրպետված չեն, ընդամին՝ թե՛ դրանց հետևանքների փոխներթափանցման առումով, թե՛ ըստ բուն որոշումների ընդունման կերպի:

Արդ՝ քանի որ ամենքս էլ, կազմակերպությունից դուրս և մինչև տվյալ կազմակերպությունում դեր ստանձնելը, արդեն բազում որոշումներ ենք ընդունել և իրականացրել, նույն վարվելակերպն էլ տեղափոխում ենք գործարար կյանք, աշխատանքի ասպարեզ: Սա՛ է ահա արմատը այն բանի, որ մի կողմից՝ թերահավատությամբ ենք վերաբերվում խնդրո առարկայի շուրջ տեսական դատողություններին ու մեթոդական հանձնարարականներին, իսկ մյուս կողմից՝ շարունակում վճիռ կայացնել «աջբաչափով»:

Չավելենք, որ տեսության հանդեպ այդ քամահրանքը հիմնավորվում է նաև այն ղեկավարների վարքագծով, ովքեր հակված են ներհայեցողաբար (ինտուիտիվ) վճիռ կայացնելու, գործում են պահի ազդեցությամբ, իսկ ամեն կարգի վերլուծությունները, հանձնարարականները, կանխատեսումները համարում են լոկ ժամանակի կորուստ:

Սկսենք նրանից, որ կառավարման ոչ մի տեսաբան չի էլ մերժում անձնային-սուբյեկտիվ գործոնի դերը: Անտարակույս, վճիռ

կայացնում է մարդը, որքան էլ նրան օժանդակեն ամենաճարտար տեխնիկական միջոցները: Այդուհանդերձ, կան որոշակի օրինաչափություններ, որոնց իմացությունը, բնավ չնստեացնելով ամեն մի գործողի անկրկնելիությունը, միաժամանակ դյուրին է դարձնում թե՛ հիմնախնդրի եւթյան ընթացումը, թե՛ դրա լուծման տարբերակների համեմատությունը, թե՛ վերջնական վճիռ կայացնելը, թե՛ դրա իրականացման հերթականությունը:

Ավելին, այստեղ փիլիսոփայական-աշխարհայացքային բնույթի հիմնարար խնդիրներ կան, որոնք անտեսվում են նեղ տեխնոկրատական մոտեցման պարագայում:

Նկատի ունենք, նախ՝ կառավարման երևույթի շարունակական և, միաժամանակ, ընդհատ (դիսկրետ) լինելու հանգամանքի ըմբռնումը: Մի կողմից՝ կառավարման գործառույթները ամբողջականություն են կազմում, այսինքն՝ սերտորեն կապված են միմյանց, անհրաժեշտաբար ենթադրում են մեկը մյուսի գոյությունը: Մյուս կողմից՝ հարաբերականորեն ինքնուրույն այդ գործառույթների առկայությունը, դրանց առանձնացումը, դրանց իրականացման հիմնախնդիրների քննարկումը վկայում են այն մասին, որ կառավարումը նաև ընդհատ գործընթացներից բաղկացած մի ամբողջություն է, որոնք ազուցվում են հենց կառավարչական որոշումների միջոցով: Այլ կերպ ասած՝ կառավարման ամբողջական գործընթացը շարունակաբար ընդհատվում է որոշումների ընդունումով, սակայն ամեն մի ընդհատման տվյալ փուլում կայացվող որոշման որակով է հատկապես պայմանավորվում, թե որքանով են ապահովվում կառավարման միասնականությունն ու նպատակասլացությունը:

Բացի այդ, քննարկվող հիմնախնդիրն առնչվում է անորոշության և որոշակիության, անհրաժեշտության և պատահականության, հնարավորության և իրականության դիալեկտիկայի ըմբռնմանը: Որոշում կայացնել՝ նշանակում է ամեն տվյալ իրավիճակի զարգացման հնարավոր հեռանկարներից ընտրել մեկը, այսինքն՝ անորոշությունից անցնել որոշակիության: Պատկերավոր եթե ասենք, ապա որոշում կայացնել՝ նշանակում է ուրվագծել յուրօրինակ մի կամուրջ՝ հնարավորությունից դեպի իրականություն: Կազմակերպությունների գործառության ու զարգացման բազմաբնույթ իրավիճակներում խիստ հազվադեպ է լինում ակնհայտորեն միակ, պարտադիր, որևէ այլընտրանք բացառող վճիռը: Իրականում միշտ էլ հարկ է լինում ընտրություն կատարելու, այսինքն՝ ընտրելու իրավիճակի զարգացման մեկ սցենար՝ դրանով իսկ մերժելով մյուսները: Տեխնոկրատական պատրանք է այս բարդությունից ազատվելու ցանկությունը: Եթե ներկան ամեն պահի չլիներ հղի ապագա

զարգացման մեկից ավելի հնարավորությամբ, և, ընդհակառակը, ամեն ինչ լինել անվերապահորեն կանխորոշված, ապա մարդկանց կարելի կլինել դյուրին փոխարինել մեքենաներով: Միևնույն ժամանակ կայացնելը զուտ մարդկային աշխատանք է, որտեղ տեխնիկական սարքերը կարող են լավ օգնական լինել, դյուրացնել տեղեկատվությունը, վերլուծությունը, տարբերակների համեմատությունը, սակայն վերջնական որոշումը մարդու բացարձակ իրավասությունն է:

Տեսական դատողություններից դառնալով բուն գործողություններին՝ պարզենք, թե ինչ ենք անում բոլորս, երբ որոշում ենք ընդունում որպես այս կամ այն գործի պատասխանատու, անձնակազմի ղեկավար, մասնագետ, պարզապես մարդ, որը հայտնվել է վճիռ կայացնելու անհրաժեշտության առջև:

Ըստ տեսության մեջ կայունացած հայեցակարգի [33, էջ 227-247; 120, էջ 269-304; 177, էջ 194-218], կատարում ենք հետևյալ գործողությունները, որոնք միևնույն գործընթացի հաջորդական փուլերն են.

✓ **Որոշման նպատակի՝ լուծելիք հիմնախնդրի հստակեցում:** Այս փուլում իրողությունը վերածում ենք տեսական խնդրի, այսինքն՝ կատարում ենք նույնացում (իդենտիֆիկացիա): Պարզում ենք «ինչը» և «ինչպեսը», դրանց առնչվող նաև «երբը». վերջինս հաճախ վճռորոշ է լինում, քանի որ սուղ ժամանակամիջոցը կարող է խանգարել ստույգ ախտորոշելու հիմնախնդրային իրավիճակը, որոնելու լավագույն լուծումը և այլն: Ինքնին հասկանալի է՝ որքան խորն ու համակողմանի է մեր իմացությունը, այնքան ավելի մեծ է հավանականությունը, որ թե՛ ճիշտ որոշում կընդունենք և թե՛ բարեհաջող կիրագործենք այն:

✓ **Երբ ընդհանուր ձևով պարզում ենք «ինչն» ու «ինչպեսը», այսինքն՝ ուրվագծվում է տվյալ հիմնախնդրի ցանկալի լուծումը, սկսում ենք գնահատել մեր հնարավորություններն ու կարողությունները, մեր տնօրինած պաշարները, այն առարկայական և ենթակայական սահմանափակումները, որոնք խանգարելու են ցանկալի իրականացմանը: Որոշումը պետք է հարաբերակցի իրական հնարավորություններին ու իրական սահմանափակումներին: Դրանց համրագումարն են կազմում նույնպես իրական չափանիշների այն ամբողջությունը, որոնք ուղղորդող դեր են կատարում մեր հաջորդ քայլերի համար:**

✓ **Պարզում ենք հնարավոր այլընտրանքները:** Ինչպես շախմատում, այնպես էլ գործարար կյանքում, պաշտոնեական պարտականությունները, առանձին հանձնարարություն իսկ կատարե-

լիս հարկավոր է «քայլերը հաշվել», այսինքն՝ բացահայտել հնարավոր բոլոր տարբերակները, չհրապուրվել առաջին լուծման, հաճախ թվացյալ, առավելություններով:

✓ Ասվածից բխում է հաջորդ գործողությունը՝ հնարավոր լուծումների համակողմանի գնահատումը: Այստեղ համեմատում ենք լուծումները, դասդասում՝ ճշգրտում թե՛ առավելությունները, թե՛ ակնհայտ ու ենթադրելի թերությունները:

✓ Կատարում ենք ընտրություն, այսինքն՝ հենվելով նախորդ փուլերի վերլուծական աշխատանքների վրա, ստույգ ըմբռնելով հիմնախնդրի էությունը, մեր նպատակը, դրան հասնելու միջոցները, դրանց գործադրման նպատակահարմարությունը, վերջնական որոշում ենք ընդունում: Սա նշանակում է, որ ունենք անելիքի մասին հստակ պատկերացում, գործողությունների ծրագիր՝ պարզորոշ արձանագրված պատասխանատուներով և ժամկետներով:

✓ Այս փուլից սկսվում է որոշման կենսագործումը. գլխավորն այստեղ հետադարձ կապի ապահովումն է: Առանց արդյունավետ հետադարձ կապի չի կարող լինել կառավարչական որոշման իրականացման վերահսկողություն, այսինքն՝ առհասարակ անիմաստ է խոսել որոշման այս կամ այն իրականացման մասին: Այդպես է, օրինակ, բարձիթողի ոճի հակված ղեկավարի պարագայում՝ անհայտ է, թե ով ինչի՞ համար է պատասխանատու, ինչ կերպ պիտի գործի հետադարձ կապը, ով ո՛ւմ է հաշվետվություն ներկայացնում, ով և ի՞նչ չափանիշներով է ամփոփում որոշման կատարման ընթացքը և այլն: Ակնհայտ է, որ ղեկավարը, նախ՝ ինքը պիտի ունենա պատասխանատվության զգացում, ապա կարողանա հստակ սահմանել իր ենթակաների պատասխանատվության շրջանակը և անձնական պատասխանատվության գործուն համակարգ սահմանել: Որոշման ամեն մի կատարող պետք է հստակ իմանա, թե հատկապես ինչի՞ համար է ինքը պատասխանատու: Ղեկավարի՝ որոշում կայացնողի անձնական վարքագիծը վճռորոշ է նաև այլ առումով. նրա հաստատականությունը, կայացված որոշումը անշեղորեն ու լիովին կատարելու վճռականությունը ոչ միայն վարակիչ են թիմակիցների համար տվյալ պահին, այլև զալիք որոշումների կայացման ու կատարման համար:

✓ Որոշման կատարման վերլուծություն: Կատարելագործումը սահման չունի. այդ ճշմարտությունը այստեղ էլ է կիրառելի: Ավելին՝ չկա անթերի որոշում, քանի որ դրա որակի վրա իրենց կնիքն են դնում բազմաթիվ սահմանափակումներ (ժամանակային, իմացության, հնարավորությունների և այլն): Ուստի տվյալ որոշման կատարման ընթացքի և արդյունքի համակողմանի վերլուծությունը

ղեկավարին թույլ է տալիս բարելավելու հաջորդ որոշման կայացման և իրականացման ամբողջ ընթացքը:

Այսպիսին է կառավարչական որոշում ընդունելու և իրականացնելու տրամաբանությունը, գործողությունների ընդհանուր հունը: Գրականության մեջ սա անվանվում է (որոշակի պայմանականությամբ) որոշումների ընդունման «դասական» մոդել, քանի որ գործադրելի է կայուն պայմաններում: Անկայուն կամ ճգնաժամային պայմաններում ընդունվող որոշումների համար գործածվում է «վարչական մոդել» անվանումը [120, էջ 274-279]: Կան նաև այլ մոդելներ՝ «հերթերի տեսության», «խաղերի տեսության», «պաշարների կառավարման» և այլն [33, էջ 239-241]:

Կարևորը կառավարչական որոշում կայացնելու այդ տրամաբանության իմացությունն է՝ որպես աշխարհայացքային-մեթոդաբանական ընդհանուր դիրքորոշում, իսկ իրական կյանքն արդեն ճշգրտում է յուրաքանչյուր վճռի ընդունման պայմանները:

Այդ իմացությունը միայն օգտակար կարող է լինել նույնիսկ այն ղեկավարների համար, ովքեր սկզբունքորեն մերժում են ամեն տեսակի տեսություն, գործողությունների քայլաշար (ալգորիթմ), պատրաստի կադապարներ և այլն՝ վճիռ կայացնելիս ապավինելով լոկ իրենց ներհայեցողությանը:

Փորձենք տարիաճոգել նրանց՝ անդրադառնալով համաշխարհային պատմության մեջ ամենանշանավոր կառավարչական որոշումներից մեկին, որ առնչվում է Ալեքսանդր Մակեդոնացուն, մի որոշում, որը գերմանացի տեսաբան Դանս Ալթմանը, իր «Առաջնորդման աստեղային ժամերը» գրքում, իրավացիորեն համարում է աշխարհանված հույն զորավարի ամենամեծ սխրանքը [84]: Մ.թ.ա. 325 թվականին դեպի Պարսկաստան արշավանքի ժամանակ հունաց 40 հազարանոց զորքը կտրում-անցնում է 500 կիլոմետրանոց անջրդի անապատը. ողջ է մնում 15 հազարը, մնացածը՝ զոհվում 60-օրյա տառապանքից, ծարավից, տոթից, օձերի խայթոցներից: Ալեքսանդրը հասկանում է, որ իր տառապած, հիասթափված զինվորները (հզոր անապատը նրանց հաղթեց) չեն դիմանա անգամ թույլ հակառակորդի բախվելիս: Եվ նա, լուծում որոնելով, հիրավի հանճարեղ որոշում է կայացնում, այն է՝ հրամայում է կազմակերպել հաղթահանդես (տրիումֆ): Յոթ օր ու զիշեր շքերթներ են անցկացվում, տոնախմբություն, ինչպես ընդունված է երևելի հաղթանակներից հետո: Փոխվում է զինվորների տրամադրությունը, վերածնվում նրանց ոգին, պարտությունը վերաիմաստավորվում է՝ որպես տոկունության դրսևորում, որպես փառավոր հաղթանակ. չէ՞ որ իրենք, այնուամենայնիվ, հաղթահարել են անանցանելի անապատը, ողջ մնացել, ուրեմն և՛ հաղթել են անհեղ բնությանը:

Արդ՝ մի՞թե Մակեդոնացին չկատարեց հենց այն քայլերը, որոնց մասին վերը նշեցինք. նախ՝ օխտորոշեց հիմնախնդիրը՝ հստակեցրեց այն, արձանագրեց իր զորքի անմխիթար վիճակը, այնուհետև՝ ճշգրտեց իր նպատա-

կը՝ վերածնել հուսակտուր գորքը, բարձրացնել մարտական ոգին, ապա զնահատեց եղած հնարավորությունները, առկա այլընտրանքները, ընտրություն կատարեց և իրականացրեց իր ընդունած որոշումը:

Կառավարչական որոշումներ կայացնելու քայլաշարը, ինքնին հասկանալի է, որոշակի առանձնահատկություններ ունի զանազան իրավիճակներում և որոշումների տարբեր տեսակների համար: Մի-անձնյա որոշումը և համատեղ կայացվող որոշումը զգալիորեն տարբերվում են. նույնը կարելի է ասել երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ, ծրագրված ու չծրագրված, ռազմավարական ու ընթացիկ, կազմակերպության տնտեսական խնդիրներին ու մշակույթին վերաբերող, արտադրությանն առնչվող ու միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորմանն առնչվող որոշումների համար:

Բավական բեղմնավոր է, կարծում ենք, կառավարչական որոշումների մակարդակների տարբերակման գաղափարը [109, էջ 122-132]: Առաջին մակարդակը սովորական, միօրինակ որոշումներն են. բուն հիմնախնդրի էությանը նոր լուծում չի պահանջվում, ձեռնարկվելիք բոլոր գործողությունները նախապես հանգամանորեն մշակված են, դրանք հարկավոր է պարզապես անշեղորեն կատարել. հիմնական անելիքը ճիշտ պահին գործելն է: Երկրորդը ընտրողական (սելեկտիվ) մակարդակի որոշումներն են. դարձյալ՝ սկզբունքորեն ծանոթ, կրկնվող իրավիճակներ են, սակայն որոշում կայացնողից պահանջվում է որոշակի նախաձեռնողականություն. հարկավոր է ոչ միայն ժամանակին գործել, այլև ճիշտ ընտրություն կատարել նախօրոք հայտնի քայլաշարերի միջև: Երրորդը հարմարվողական (ադապտիվ) մակարդակի որոշումներն են. թեպետ իրավիճակները դարձյալ կրկնվող են, սակայն հայտնի լուծումները չեն օգնում, ուստի հարկավոր է լինում սկզբունքորեն նոր լուծում որոնել ու գործադրել: Չորրորդ մակարդակինը նորամուծական (ինովացիոն) որոշումներն են, երբ բարդ իրավիճակներում, նախկինում անհայտ հիմնախնդիրների լուծման համար կառավարիչը հարկադրված է լինում գործադրել սկզբունքորեն նոր մոտեցում, նոր հայեցակարգ, նոր գործելակերպ:

Կան որոշակի սկզբունքներ, որոնք ուղղորդող դեր կարող են կատարել ամենատարբեր որոշումներ կայացնելիս, կարող են նպաստել դրանց արդյունավետությանը:

Որոշում կայացնել՝ մշանակում է, ամենից առաջ, որոշակիացնել անելիքը, այսինքն՝ հստակ նպատակ դնել: Իսկ *նպատակադրումը* հետագա արդյունավետ գործողությունների հիմնաքարն է: Նպատակադրումը առաջնորդման հանգուցային օղակն է. դրանով

որոշում կայացնողը հայտնվում է առաջնորդի դերում, իսկ նրա ենթակաները, որոշումն իրականացնողները՝ հետևորդների դերում: Ամերիկյան մենեջմենթի նահապետ Փիթեր Դրաքերը զուր չէ շեշտում, թե «առաջնորդը և կեղծ առաջնորդը («misleader») միմյանցից տարբերվում են իրենց նպատակադրումներով» [301, էջ 121]:

Որոշման որակը մեծապես պայմանավորված է մարդու *մտածելակերպով*, տեղեկություններ հավաքելու և դրանք վերլուծելու կարողությամբ, ինքնուրույն կողմնորոշվելու ունակությամբ և այլն: Տեղին է, կարծում ենք, զուգահեռը Ֆրենսիս Բեկոնի մի համեմատության հետ: Էմպիրիկը մրջյունի պես հավաքում է ձեռքն ընկած ամեն ինչ և բավարարվում դրանով: Դոգմատիկը սարդի պես իրենից է հյուսում իր սարդոստայնը: Երկու վարվելակերպն էլ մերժելի են. հարկավոր է նմանվել մեղվին, որը ոչ միայն ընտրողաբար է ծաղիկներից նեկտար հավաքում, այլև հավաքածը վերածում է մեղրի [102, էջ 58-59]: Ահա այդպես էլ հարկավոր է վարվել թե՛ հիմնախնդիրը վերլուծելիս, թե՛ հնարավոր այլընտրանքները դասդասելիս, թե՛ վերջնական որոշում կայացնելիս:

Կարևոր է *ճկուն մտտեցումը*. ամեն ինչ փոփոխվում է, բացարձակապես միանման իրավիճակներ գոյություն չունեն: Միևնույն լուծումը չի կարող մշտապես ապահովել հաջողություն: Այս դրույթը կարող ենք համարել արդյունավետ կառավարման վճռորոշ նախապայմաններից մեկը: Ահա թե ինչու միանգամայն տեղին է այդօրինակ սխալի մասին զգուշացումը «Կառավարման սխալներն ու հաջողությունները» գրքում. «Հաջողությունը չի երաշխավորում շարունակական հաջողություն» [317, էջ 280]:

Որոշումների թե՛ ընդունման և թե՛ իրականացման բարձր արդյունավետության վճռորոշ պայմաններից մեկը *համամասնակցությունն* է. ղեկավարը պիտի ապահովի որոշման գալիք կատարողների համարժեք մասնակցությունը այդ գործընթացներին:

Իհարկե, ամեն կազմակերպությունում կան խնդիրներ, որոնք հասու են միայն բարձրագույն ղեկավարությանը, բացի այդ հարկ է լինում, թեկուզ առժամանակ, որոշ հարցեր գաղտնի պահել: Այդուհանդերձ, առավելագույնս բաց, հրապարակային քաղաքականությունը, գործընկերային բնույթի փոխհարաբերությունները, քննարկումների երկխոսային ոճը խանդավառություն են առաջացնում, ենթականերին կանխատրամադրում ոգևորությամբ ու արդյունավետ իրականացնելու այն որոշումները, որոնց ընդունմանը իրենք ևս մասնակից են եղել:

Համամասնակցությունը ինքնին իրապուրիչ, բոլորի կողմից ընդունելություն գտնող գաղափար է: Այնպես որ ոչ միայն ժամանակակից, այսպես կոչված՝ «մասնակցողական» («պարթիսիփաթիվ») մենեջմենթի, ինչպես նաև սոցիոլոգիայի, քաղաքագիտության, պետականագիտության, մի շարք այլ գիտաճյուղերում չկան դրա դեմ դատողություններ, այլև գործնականում գրեթե դժվար է գտնել որևէ կազմակերպչի, կառավարչի, ղեկավարի, գործարարի, որը բացահայտ ու կտրականապես մերժի բուն գաղափարը: Սակայն վերջինիս գործադրումը բնավ էլ դյուրին լուծելի խնդիր չէ: Այստեղ լուրջ հակասություն կա: Իրոք, մի կողմից՝ եթե մյուսների մասնակցությունը մեծ է, ապա որոշումների կայացումը ընկալվում է որպես խմբային ջանքերի արգասիք: Իսկ խմբային որոշման պարագայում մթագնում է ղեկավարի միանձնյա պատասխանատվության հանգամանքը (հոգեբանության մեջ սա կոչվում է «պատասխանատվության ցրում»), և բացառված չէ, որ լինեն ղեկավարներ, ովքեր ձգտեն խույս տալ իրենց անձնական պատասխանատվությունից: Միաժամանակ, մյուս կողմից՝ կառավարիչը չի կարող արված առաջարկությունները պարզապես անտեսել, քանի որ դրանով առհասարակ համամասնակցությունը կիմաստազրկվի, ավելին՝ կարող է վնասել:

Նշված հակասությունը մասնագետների կողմից արձանագրված է, ընդ որում՝ բավական ցայտուն. «Մենեջերը պետք է կարողանա քայլել ինքնահրաժարականի և գերվերահսկողության բարակ գծի վրայով» [376, էջ 91]: Համապատասխանաբար, «ոսկի միջին» է համարվում բուն գործը, այն է՝ «կենտրոնանալ որոշումների բուն կայացման վրա ու վստահանալ, որ խմբային քննարկման ընթացքում գործադրվել են լավագույն ընթացակարգերը և կայացվել է իսկապես արդյունավետ, հավասարակշիռ որոշում» [376, էջ 92]:

Ասվածից բխում է հաջորդ սկզբունքը. *վերահսկողության և վստահության համամասնական գործադրումը*. Ապավինել միայն կոշտ վերահսկողությանը, նշանակում է աշխատակիցներին զրկել նախաձեռնողականությունից, վերածել ներկազմակերպական որոշումների իրականացմանն անտարբեր, ռոբոտանման գործողների. ընդհակառակը՝ ցուցադրելով վստահություն, կարելի է նրանց դարձնել շահագրգիռ, սրտացավ, խանդավառ թիմակիցներ:

Այս առումով, տեսության մեջ տարբերակում են կառավարչական որոշումների իրականացման մեջ ենթականների *պատասխանատվության երկու տեսակ*՝ պատասխանատվություն անցյալի համար (վերահսկողություն՝ կատարված աշխատանքի համար) և պատասխանատվություն ապագայի համար (վստահություն՝ կա-

տարելիքի համար): Կարևոր է սրանց ներդաշնակումը՝ ըստ իրադրության և անձանց: Մինչդեռ՝ կառավարչական որոշման կատարման մեջ ենթակամներին չվստահելը, դրա փոխարեն մանրախույզ վերահսկողություն իրականացնելը տարածված սխալ է ղեկավարների շրջանում:

Ղեկավարը պիտի կարողանա գործադրել կառավարման բոլոր մեթոդները, սակայն կարևոր է, որ նա կարողանա *կառավարել հատկապես իր խոսքով*. Ժամանակակից տեսության մեջ առաջին պլան է մղվել երկխոսություն վարելու ունակությունը. ի վերջո՝ որոշումների ընդունմանը նախորդող քննարկումներում, խորհրդակցություններում, բացատրական ամեն բնույթի աշխատանքում, իսկ այնուհետև՝ կայացված որոշման իրականացման կազմակերպման մեջ անգնահատելի է ղեկավարի համոզիչ, շահամիտող խոսքը:

Կառավարչական որոշման իրականացման կազմակերպման մեջ կարևոր է այն կատարողների *պատրաստվածության մակարդակը*. Եթե գործ ունենք բանիմաց ենթակամների հետ, ապա գերադասելի է բացատրական աշխատանքի կազմակերպումը արտածության (դեդուկցիա) սկզբունքով՝ ընդհանուրից դեպի մասնավորը, իսկ թույլ պատրաստության տեր ենթակամներին հանձնարարություն տալիս ավելի արդյունավետ է մակածության (ինդուկցիա) սկզբունքը, այսինքն՝ եզակի, մասնավոր հարցերից անցնել դեպի ընդհանուր, ամփոփիչ խնդիրները:

Կառավարման տեսության մեջ գրեթե աներկբա սկզբունք է դարձել որոշումների ձևակերպման, հանձնարարությունների, կարգադրությունների ամանձնական բնույթի ապահովումը: Սա պետք է հասկանալ երկու իմաստով՝ թե՛ բուն որոշման բովանդակության և թե՛ դրա ձևի առումով: Որոշումը չպետք է լինի զուտ կամայական, այսինքն՝ սոսկ որոշում կայացնողի կամքի արտահայտում՝ առանց օբյեկտիվ հիմքերի:

Չեզելը, անդրադառնալով գերագույն իշխանության գործադրմանը, նկատում է, որ անգամ թագավորի որոշումները չեն կարող լինել «անսքող կամայականություն» [110, էջ 472]: «Միապետը որոշում է կայացնում, որն ամփոփում է մի պարզ՝ «ես կամենում եմ», սակայն դրա համար նա պետք է իմանա գործի էությունը, օրենքները, այդ ամենը պիտի դրվի նրա տրամադրության տակ, այդ ընթացակարգը պիտի կազմակերպված լինի...» [110, էջ 471]:

Ինչ վերաբերում է որոշման ձևին, ապա կարևոր է, որ կատարողը նույնպես իր ղեկավարի ընդունած վճիռը ընկալի որպես ոչ թե լոկ նրա կամայական ցանկություն, այլ որպես իրերի վիճակից,

«լոգոսից» ածանցյալ (նույնիսկ հենց իր՝ ղեկավարի համար վերին ատյաններից պարտադրված): Որոշումն իրականացնողները հոգեբանորեն այնքան ավելի պատրաստակամ են լինում գործելու, որքան ավելի վստահ են, որ իրականացվելիք որոշումը հավասարապես է պարտադրված և՛ իրենց, և՛ որոշում կայացնողին:

Կառավարչական որոշումների ընդունման և իրականացման վրա իրենց ազդեցությունն են թողնում իր՝ *որոշում կայացնողի անձնային հատկությունները*, ամենից առաջ՝ մասնագիտական պատրաստվածությունը, խորհրդածության ունակությունը, վերլուծական հմտությունները, կամքը, անձնական պատասխանատվություն ստանձնելու կարողությունը, վճռականությունը և այլն:

Ամերիկացի նշանավոր մենեջեր Լի Յակոկկան, կառավարչի գլխավոր հատկությունն է համարում հենց վճռականությունը. որոշում կայացնելու ընթացքում հնարավոր է լիակատար տեղեկույթ ունենալ հիմնախնդրի մասին, ամբերի փափոքորոշում, լուծման հույսկապ հեռանկարներ, բայց, այդուհանդերձ, տապալել գործը, եթե մենք վարանում ենք և կորցնում որոշում ընդունելու և անհապաղ գործելու ճիշտ պահը [276, էջ 83-84]:

Իհարկե, վճռելուց ու գործելուց առաջ ամեն ինչ ստույգ իմանալը ինքնին դրվատանքի արժանի դիրքորոշում է, սակայն դա կարող է, իրոք, նաև անվճռականության յուրատեսակ քողարկումը լինել: Գերտեղեկացվածության այդ յուրօրինակ ձգտման վնասակարության մասին շատ պատկերավոր են գրում Ս. Պարկինսոնն ու Մ. Ռոսթոմջին. «Տեղեկույթը լույսի նման է. եթե չափազանց շատ է, ապա կուրացնում է: Հարկավոր է ձգտել տեղեկության նվազագույն-անհրաժեշտ քանակին» [192, էջ 208]:

Իշխանություն գործադրողի ամենամերժելի հատկություններից մեկն է համարել անվճռականությունը *Նիկոլո Մաքիավելին*: Մինչև որոշում կայացնելը՝ իշխանավորը պիտի ունակ լինի խորհուրդներ լսելու (սակայն, կարևոր մի վերապահում է անում Մաքիավելին, լսի այնժամ, երբ ինքն է ցանկանում, այլ ոչ թե հանդուրժի, որ ով ուզի և երբ ուզի իրեն խորհուրդ տա), իսկ դրանից հետո նա պիտի անձամբ վերջնական վճռի և «առանց տատանումների իրականացնի ընդունած որոշումն ու հաստատուն մնա» [165, էջ 101]:

Վճռականությունը, եթե չի նույնանում անհարկի շտապողականության հետ, կառավարչի իրոք կարևորագույն հատկությունը պիտի համարենք, մեր կարծիքով, նաև այն առումով, որ դա փոխարինելի չէ նրա մյուս հատկանիշներով: Նկատի ունենք այն, որ խնդրի համակողմանի իմացության պակասը, ասենք, երբեմն փոխհատուցելի է ուրիշներին լսելու զարգացած ունակությամբ, կամ, ընդհա-

կառակը, մարդկանց փոխհարաբերություններում կառավարչի որոշակի կտրուկությունը դարձյալ փոխհատուցվում է նրա եռանդով, գործին նվիրվածությամբ: Մինչդեռ անվճռականությունը սկզբունքորեն փոխարինելի չէ. եթե ղեկավարի անվճռականության պատճառով կայացվել է ժամանակավրեպ, չհիմնավորված, սխալ մի որոշում, ապա որքան էլ նա հմուտ լինի աշխատակազմի խթանման մեջ, անձնական ջանք թափի և այլն, միևնույն է, կառավարման ողջ ընթացքը տապալվելու է: Վճռականությունը հատկապես կարևոր է որոշում ընդունելու պահին, քանի որ, ինքնին հասկանալի է, սխալ որոշումը չի կարող ցանկալի արդյունքի հանգեցնել: Կարևորը, վերջիվերջո, ոչ թե եռանդուն քայլելն է, այլ ճիշտ ուղղությամբ քայլելը:

Կառավարչական վճռի որակի վրա ազդում է ղեկավարի հոգեվիճակը: Վաղուց է ասվել, որ, ասենք, զայրույթի պահին հարկավոր է խուսափել հապշտապ որոշումներ ընդունելուց: Հիշեցնենք Եզնիկ Կողբացու նշանավոր խրատներից մեկը. «Եթե հիւանդ ես կամ աշխատեալ, մի՛ իշխանութեամբ վարիր» [21, էջ 254]: Ուշագրավ է նաև Մովսես Խորենացու այն տեղեկությունը, ըստ որի՝ Վաղարշակ թագավորը արքունիքում սահմանում է հատուկ «հիշեցնողների» պաշտոն. մեկը բարին է հիշեցնում, մյուսը՝ վրեժխնդրությունը, որոնք պարտավոր էին համապատասխան հիշեցում անել «թագավորի բարկանալու կամ անիրավ հրաման տալու դեպքում» [18, էջ 76]:

Ժամանակակից շատ տեսաբաններ նույնպես հորդորում են ղեկավարին՝ կառավարչական որոշում կայացնել հնարավորինս հավասարակշիռ, անաչառ, սթափ վիճակում: Չմոռանաք, որ ոչ միայն գործարար կյանքում, աշխատանքի ասպարեզում, այլև ցանկացած իրավիճակում կայացված վճիռը միշտ չէ, որ հնարավոր է լինում վերափոխել: Այնպես որ, «Տասը չափիր՝ մեկ կտրիր» հինավուրց ճշմարտությունը այստեղ ուղղակի գործադրելի է՝ որպես արդյունավետ գործունեության կարևոր սկզբունք:

Այսպիսով, կառավարչական որոշում ընդունելն ու իրականացնելը որոշակի օրինաչափությունների է ենթարկվում, որոնց ինացությունը կարող է նպաստել ղեկավարի գործունեության բարձր արդյունավետությանը ոչ միայն այս ասպարեզում, այլև ընդհանուր առմամբ, կառավարմանն առնչվող մյուս բոլոր խնդիրների լուծման մեջ:

3.7. Հայոց առածանու կառավարչական ներուժը

Անձի վարքի կարգավորման և ինքնակարգավորման, աշխատանքի ու կյանքի իմաստավորման առավել արդյունավետ, սակայն հանրային կյանքի կառավարման համակարգում զարմանալիորեն քիչ գործադրվող, անգամ անտեսված միջոցներից են հայ ժողովրդական ասացվածքներն ու առածները:

Սեփական իմաստության թերագնահատման մեջ դյուրին է համոզվել՝ թեկուզ համեմատելով հայաստանյան և ռուսաստանյան պարբերականները. մեզանում ազգային ասացվածքներ անհամեմատ քիչ են գործածվում (բուն հայերեն, այլ ոչ փոխառյալ կամ պատճենված ձևերը): Նույնը կարելի է ասել եթերի լեզվի, խորհրդարանում հնչող խոսքի, դպրոցական շատ դասագրքերի, հեռուստահաղորդումների, շարժանկարների լեզվի մասին:

Արդ՝ հայ ժողովրդական ասացվածքներն ու առածները պետք է վերականգնել խոսքի մեջ, վերադարձնել մամուլ, զանգվածային լրատվության մյուս միջոցներ, պաշտոնական գործավարության ասպարեզ, կենցաղ, դաստիարակության և կրթության բնագավառ: Դրանք բովանդակում են կյանքի բոլոր ասպարեզներն ընդգրկող համապիտանի վարքականոցներ:

Եվ հատկապես առածանու այդօրինակ գործադրումը պիտի լինի անձի վարքի շահամիտման, հանրային կյանքում օրինավորության հաստատման, առհասարակ կառավարման հայկական համակարգի ձևավորման հիմնաքարը, ազգային-պետական կյանքի շինարարության ատաղձը:

Որպես ազգային ինքնաճանաչողության աղբյուրներից մեկը, ասացվածքներն ու առածները նպաստում են ազգային ինքնության ամրապնդմանն ու զարգացմանը: Սեփականն իմացողն ու գործածողը՝ կարիք չի զգա օտարի խոսքը փոխառելու, ձեռքբերովի իմաստության պատճառով սեփականը մոռանալու: Հենց այս նկատառումներով է **Խաչատուր Աբովյանը** հիմնավորել իր «Պարապ վախտի խաղալիք» գիրքը՝ հայ մարդու ընթերցանության համար նախատեսված առակների, խրատների և խաղերի ժողովածուն. ինչո՞ւ հանրության մեջ, հացի վրա «թուրքեվար են եսպես բաներ ասում. լավ հայը հայեվար ասի» [1, էջ 189]:

Խոսքն անհարկի փոխառության, անտեղի գործածության, անպատշաճ մեջբերումի մասին է: Ցավալին այն է հատկապես, որ երբեմն մեզանից վերցրածն է ընկալվում որպես օտարի սեփականություն: Ղևոնդ Ալիշանը օտար ասույթներ չարաշահողների կապակցությամբ գուր չի ասել. «Կերևնա թե այսպիսիները չեն գիտեր,

որ տաճկաց լեզվին մեջ գտնված բյուրավոր առակներու ու խելացի խոսքերուն գոնե մեկ մասը հայերենն թարգմանած են տաճկերեն անոնք, որ իրենց լեզուն տաճկերենին հետ փոխեր են» [2, էջ 107]:

Հայոց առածանու գործածությամբ՝ օտար լեզուների իմացությունը ոչ միայն չի վնասի, այլև կհարստացնի հայերենի բառապաշարը, քանի որ հնարավորություն կտա համեմատելու տարբեր ժողովուրդների ասույթները, տեսնելու դրանց ընդհանրությունն ու յուրահատկությունը: Հակառակ պարագայում՝ օտար մտածելակերպի պատճենումը դառնում է անխուսափելի, և որևէ պատկերավոր արտահայտություն անելիս խոսողը հայերեն բառերով հայերենին ու հայկականին էապես խորթ կաղապար է գործածում:

Առածանին, որպես անծի, խմբի (կազմակերպության) և հանրության վարվելակերպի նմուշների մի յուրօրինակ հանգանակ, իր մեջ ներառել-բյուրեղացրել-պահպանել է հայոց պատմության ընթացքի, աշխարհայացքի, կենսա-փիլիսոփայության, բարոյականության, հոգեկերտվածքի յուրահատկությունները, աշխատանքի, ընտանեվարության, միջամծնային փոխհարաբերությունների կարգավորման՝ դարերով ստուգված, փորձություններով գտված սկզբունքները: Ուստի միանգամայն բնական է առածանու հանդեպ ազգագրագետների, բանասերների, մշակութաբանների, լեզվաբանների հետաքրքրությունը: Առավել ևս անբավարար է առածանու ներուժի փաստացի գործադրման հանդեպ ուշադրությունը:

Ասացվածքներն ու առածները ամբարել են ժողովրդի հավաքական իմաստությունը, բովանդակալից, խորիմաստ դատողություններ են, ազդեցիկ հորդորներ, տպավորիչ խրատներ, օգտակար խորհուրդներ: Դրանցից յուրաքանչյուրը, Հովհաննես Թումանյանի ստույգ բնութագրմամբ, իր մեջ մի ամբողջ պատմություն է պարունակում. այդ տեսակ խոսքը միայն հանճարներն են ստեղծում, մեկ էլ ժողովուրդները, որ «հազար-հազար աչքերով, հազար-հազար ականջներով, հազար-հազար խելքերով երկար տարիների ընթացքում նայում, լսում, քննում ու դատում են կյանքը և վերջը հանում են մի կարճ եզրակացություն» [15, էջ 208]:

Ասացվածքներն ու առածները երկար-բարակ, ծանծաղ ու ծանծրալի խրատաբանություն չեն: Դրանք ճակատային չեն, այլ՝ անդեմ, անհասցե, վերանծնային, անանձնական, այլաբանական և հենց դրա շնորհիվ շատ ավելի ազդեցիկ կարող են լինել, առավել խորը թափանցել անծի հոգեբանության մեջ: Դրանք էական առավելություններից է նաև այն, որ գիտականակերպ չեն՝ ի տարբերություն ժամանակակից գիտության երբեմն անհարկի բարդ լեզվի,

բխեցումների և ընդհանրացումների հաճախ անհասկանալի շղթայի, գործածվող հասկացությունների վանող խրթնության: Դրանք նաև շահեկանորեն կարճ են, ամփոփ, տպավորիչ, դյուրին հիշվող: Թեպետ՝ թվարկված առավելությունները կարող են թերության վերածվել, քանի որ գիտական ու երկարաբան խոսելակերպին ընտելացած անձը սովորաբար ունակ չի լինում գնահատելու սեղմ խոսքը, ըմբռնելու դրա ողջ հմայքը, ըմբռնելու իմաստը և առօրյա կյանքում գործադրելու որպես սեփական վարքի կարգավորիչ: Այստեղ դրսևորվում է կարծրատիպի (ստերեոտիպ) ազդեցությունը՝ թվում է քաջ հայտնի, լիովին հասկանալի, այնինչ ընկալումը մնում է մակերեսային, խոսքի բուն իմաստը կորչում է: Ասացվածքը դարձել է ասացվածք հենց ասվելով, կրկնվելով, գործածվելով, սակայն գործածվելն արդեն հղի է այն վտանգով, որ հանճարեղ մտքերն անգամ «մաշվում», անցնում են «ծեծված մտքերի» շարքը: Արդ՝ հարկավոր է մաքրել «փոշին»՝ նորովի տեսնել, ներկայացնել ու գնահատել ասացվածքները, հաղթահարել դրանց «ծեծված» լինելու թվացողությունը:

Առօրյա գործածության ընթացքում, անգամ գրավոր խոսքում և երբեմն մասնագիտական գրականության մեջ «ասացվածք» և «առած» հասկացությունները սովորաբար տարբերակված չեն, օգտագործվում են որպես հոմանիշ բառեր: Այդօրինակ նույնացումը, անտարակույս, հիմնավորված է, քանի որ գործառույթների առումով ասացվածքի և առածի միջև տարբերություն չկա: Այդուհանդերձ, առածանուն առնչվող հրապարակումներում զանազան կարծիքներ կան, և մենք էլ հարկ չենք համարում շրջանցելու այդ երկու հասկացությունների սահմանազատման հարցը (թեև հետագայում ասացվածքներն ու առածները, որպես անձի վարքի կարգավորիչներ, միանգամայն նույնական են դիտարկվում):

Ամենից առաջ, դժվար է համաձայնել առածաբանական (պարեմիոլոգիական) գրականության մեջ հանդիպող այն դիրքորոշմանը, որն առհասարակ հրաժարվում է «ասացվածք» հասկացությունից և ժողովրդական բանահյուսության այդ երկու տեսակները միավորում է «առած» հասկացությամբ [16]: Իհարկե, մեզանում գործածվում է «առածանի» բառը (ավանդույթը ամրապնդվեց այս ասպարեզի գլուխգործոց՝ Արամ Ղանալանյանի «Առածանի» գրքի անվանումով), սակայն այն ունի հավաքականություն նշելու իմաստ (ինչպես, օրինակ՝ «ավագանի», «ընտրանի», «տեսականի» և այլն) և բնավ չի նշանակում միայն առածների ժողովածու:

Ըստ հանրաճանաչ մեկնաբանության՝ «ասացվածքը» սահմանվում է որպես «ժողովրդական բանահյուսության փիլիսոփայական

ժանրի ստեղծագործություն», իսկ «առածը» որպես «ժողովրդական բանահյուսության ամենատարածված տեսակներից», դրանց տարբերությունն էլ այն է համարվում, որ ասացվածքն ուղղակի, առանց այլաբանության և միջնորդավորման է արտահայտում միտքը, այնինչ առածը՝ անուղղակի ձևով, միջնորդավորվելով բնությունից վերցրած օրինակներով [31, էջ 523, 553]: Այս ըմբռնման մեջ արժեքավորը ասացվածքի՝ ուղղակի և առածի՝ միջնորդավորված լինելն է: Հարկ է նշել, սակայն, որ որոշ հեղինակներ, խորացնելով այս ըմբռնումը, անհարկի հակադրել են առածն ու ասացվածքը, համարելով, օրինակ, որ առածն ունի խրատական բնույթ, իսկ ասացվածքը զուրկ է դրանից [68, էջ 24, 29; 73, էջ 378-379; 222, էջ 379]: Նույնքան անհիմն է թվում առածն ավարտուն ասույթ, իսկ ասացվածքը՝ անավարտ համարելը, կամ էլ լոկ առածին «յուրահատուկ ռիթմահնչյունային ձևավորում» վերագրելը [73, էջ 379; 220, էջ 10]: Չենք կարծում, թե արդարացված է առածի ու ասացվածքի տարբերակումը ըստ այն բանի, որ առածը դիմավոր նախադասության տեսք ունի, իսկ ասացվածքը՝ անդեմ [9, էջ 5; 350, էջ 14-15]:

Իսկապես, եթե, ասենք, «Շունը շան թաթ չի կծի», «Բզի գլխին բռունցքով տալ չի ըլնի», «Զուրը մի տեղ որ շատ մնա՝ կը հոտի» առածները, իրոք, դիմավոր նախադասություններ են (ունեն ստորոգյալ), ապա մի՞թե լեզվական նույն կարգավիճակը չունեն «Բերանդ բանալուն, աչքդ բաց», «Համբերե, որ համ բերե», «Մինչև դուռը չթակես, բաց անող չի ըլնի» ասացվածքները: Ռիթմահնչյունային ձևավորման ի՞նչ յուրատկություններ և կամ ավարտուն անավարտ չափանիշի գործադրմամբ ի՞նչ առանձնահատկություններ է հնարավոր վերագրել հետևյալ առածներին («Կարմիր կովը իր կաշին չի փոխի», «Կատվին ասին աղբ դեղ է, խորունկ թաղեց», «Գլորավ խուփը, գտավ պուտուկը», «Գնաց գոմեշ, եկավ էշ») և ասացվածքներին («Ի՛նչ աղբից մարդ ջուր խմի, էն աղբրին քար չի քցի», «Ընենց ծիծաղա, որ ես էլ ծիծաղեմ», «Մանր տրեխտվ՝ մեծ ռեխտվ», «Ով ալարի, ոչ դալարի»):

Վերջապես, առհասարակ տարօրինակ է խրատական լինել - չլինելու չափանիշի գործադրումը. ամեն մի ասացվածք իր խորհուրդն ու խրատն ունի, ինչպես որ ամեն մի առած: Իհարկե, այլաբանության և փոխառության աստիճանը առածի պարագայում անհամեմատ մեծ է, քան ասացվածքի, սակայն, միևնույն է, որակական տարբերություն չկա: Չէ՞ որ ոչ միայն առածը («Կատվի խաղը մկան մահն ա», «Քաղցր լեզուն օձը ծակիցը կը հանի»), այլև ասացվածքը («Կորած պարանը երկան կըլլի», «Պուճուր մարդիկ

մեծ երազ կը տենան») ընկալելիս գործադրվում է փոխաբերության վերծանման հնարը: Մի՞թե որևէ մեկը սոսկ ուղղակի, միայն ասույթի առաջին պլանով է ըմբռնում «Ուրիշի համար փոս փորողը ինքը կընկնի մեջը», «Սանր տրեխով՝ մեծ ռեխով», «Ճուռ նստինք, շիտակ խոսինք» և մյուս ասացվածքները:

«Ասացվածք» և «առած» հասկացությունների գլխավոր (եթե ոչ միակ) տարբերությունը, ուստի և դրանց տարբերակված գործադրելու հիմքը այդ բառերով նշանակվող երևույթների ծագման յուրահատկությունն է, որը բյուրեղացել, պահպանվել է դրանց անվանումների մեջ:

«Ասացվածքն» ասույթ է, որ «ասվել» է, բյուրավոր անգամ կրկնվել և այդ կերպ վերածվել փոխաբերական միտք պարունակող ընդհանրական դատողության:

Նույն ճանապարհն է անցել և նույն հանգրվանին հասել «առածը», այն տարբերությամբ, որ այդ ընդհանրական դատողությունը դրսից է «առած», փոխառված է բուսական, կենդանական, առարկայական աշխարհից. ոչ թե ուղղակի ընկալվածը փոխաբերական իմաստ է ստացել (ժառանգների մեծամտություն է մեր նախնիներին այդքան պարզունակ ներկայացնելը), այլ ի սկզբանե դիտողունակ անձինք մարդկային փոխհարաբերությունների կարգավորմանն են հարմարեցրել դրանց համար արտաքին երևույթները՝ կենդանիներին, բույսերին, առարկաներին, գործիքներին վերագրելով որոշակի վարվելակերպ:

Որպես վարվելակերպի կանոններ, վարվեցողության կանխադրույթներ, վարքի նմուշներ՝ առածներն ու ասացվածքները եռակի գործառույթ են կատարում՝

- արձանագրման (նկարագրում են տվյալ երևույթը),
- գնահատման (անձի մեջ որոշակի վերաբերմունք են ձևավորում՝ կանխատրամադրում, ոգևորում, մխիթարում),
- շահամիտման, այսինքն՝ անձին մղում են որոշակի գործողության, հանձնարարում են որոշակի վարվելակերպ):

Անտարակույս, արդեն այս կամ այն իրողությունը նկարագրելիս՝ ասացվածքի մեջ, որպես կանոն, բացահայտ կամ ներակա է նաև նկարագրողի վերաբերմունքը, իսկ թե՛ նկարագրությունը, թե՛ առավել ևս վերաբերմունքը միշտ էլ միտված են լինում որոշակի արարք (անմիջաբար կամ միջնորդաբար) կատարելուն: Այնուամենայնիվ, որպես վարքականոն դիտարկելիս, դժվար չէ նկատել, որ առածանին պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք խմբի՝ ըստ գործառական առավելագույն օգտակարության:

Առաջին խումբը շահեկան է գործածել գլխավորապես այս կամ այն երևույթը նկարագրելիս՝ «Ճրագն իրա տակին լիս չի տա», «Լիքը թվանքից մի մարդ ա վախում, դարդակից՝ էրկուսը», «Անունը կա ամանունը չկա», «Էշ կերել է, էշ մեծացել», «Ամեն պսպղացող ոսկի չէ», «Գողն իրա շվաքիցը հուշտ կըլնի»:

Երկրորդ խումբը գերադասելի է որևէ երևույթ, իրավիճակ, արարք ցայտուն գնահատելիս՝ «Օծին վրա թքնե, օծը կը սատկի», «Ով հարս, դու հարսնքուր», «Աշխարհն արոտ, մենք մեջը կարոտ», «Օծ ընկնի ձեռը կը խուզե», «Ինքն իրան վեր ընկնողը լաց չի լինի», «Չոպոպն ինքն ա հոտած, հենց գիտե թե բունն է հոտած», «Ձոռն էշին չի հաղթում, դառնում փալանն ա թակում»:

Վերջապես, գործնական բացառիկ արժեք ունեն այն ասացվածքներն ու առածները, որոնք գերազանցապես և անմիջականորեն հորդորող, ամոքիչ, խրատող, գոտեպնդող, մխիթարող, ուղղորդող դեր են խաղում՝ «Իշու քացուց չեն խռովի», «Լվի համար կարպետը չեն էրի», «Արինը արնով չեն վանա», «Ով որ կըսե ուզածը, կը լսե չուզածը», «Գաս կալս, իմանաս հալս», «Չամբերե, որ համ բերե», «Վարդ սիրողը փուշն էլ կը սիրի», «Աղբը քանի իրար տաս հոտը կըլնի», «Մինչև դուռը չթակես, բաց անող չի ըլնի», «Կրակի վրա եղ չեն լցնի»:

Առածանին կարող ենք տարբերակել մեկ այլ հիմքով: Կան համընդհանրական (ունիվերսալ) ասացվածքներ ու առածներ, որ կիրառելի են բոլոր հանգամանքներում: Դրանք անվերապահ, հրամայական բնույթ ունեն, այսինքն՝ որևէ բացառություն, այլընտրանք չեն նախատեսում՝ «Ինչքան որ գիտուն ըլնես, չիմացածդ մի անգետից հարցրու», «Առյուծը առյուծ է՝ էգ լինի, թե ործ», «Սոխի անուշը չի լինի», «Օծի սևն էլ անիծվի, սպիտակն էլ», «Մեմ կարգվողը փոշման եղիլ է, մեմ չը կարգվողը», «Վռագողին տղա չի ըլնի»:

Մյուս տեսակը վերաբերում է առանձին իրավիճակներին, դրանց բնորոշ է այն, որ գրեթե միշտ առաջարկվում է այլընտրանք. Ժողովրդական իմաստությունն արծանագրել է այն ճշմարտությունը, որ այս կամ այն խրատը, խորհուրդը, պատգամը կատարելիս հույժ կարևոր է հաշվի առնել իրավիճակի առանձնահատկությունները, առկա հանգամանքները, զանազան պարագաները: Սիա թե ինչու, այդ կերպ առաջացած իրադրային ասացվածքներին՝ ու առածներին բնորոշ են ներհակ լուծումները: Դիցուք՝ «Խենթի հետ խենթ չեն ըլլար» խորհուրդը, սակայն դրա կողքին՝ «Խոտորնակին՝ խոտորնակ»: Նույն կերպ՝ «Խոսքով փլավ չի եփվիլ» և «Ըսելն ու ընելը իրարու աղբեր են», «Բերնե բերան՝ հազար բերան» և «Բամ-

բասանք չէ՝ բանն ասանկ է», «Համբերե, որ համ բերե» և «Մինչև առուն ջուր կը գա, գորտի աչքը դուրս կգա»:

Հատկապես այս տեսակը գործադրելիս հարկավոր է նկատի ունենալ, որ արտաքուստ հակընդդեմ լուծումների տարբերությունը սոսկ ձևական-տրամաբանական է, այսինքն՝ ոչ թե կամ - կամ, այլ՝ և՛ - և՛: Օրինակ, ճիշտ է և՛ այն, որ «Գեղ կանգնի, գերան կը կոտրի», և՛ դրա հակադիր դատողությունը՝ «Շատվոր՝ շնվոր»: Իրոք, մարդկանց որոշակի հանրույթի գործունեության առունով միմյանց հակասող դատողություններն իրականում լրացնում են մեկմեկու. անհրաժեշտ կազմակերպվածությունը եթե չլինի՝ գեղը գերան կոտրելու, այսինքն՝ համախմբվածության գորությունը դրսևորելու փոխարեն, իսկապես կվերածվի մի անգործունյա քաոսի:

Տպավորիչ ու ներգործուն են այն ասացվածքներն ու առածները, որոնք խարսխված են անսովոր զուգորդության, անակնկալ համեմատության, արտառոց, արտաքուստ նույնիսկ սխալ թվացող (պարադոքսալին) եզրակացության վրա: Դրանք, խախտելով ձևական տրամաբանության պահանջները, դրանով իսկ ավելի ցայտուն են ներկայացնում ասելիքը, սաստկացնում են բնութագրվող երևույթի այս կամ այն հատկանիշի ընկալումը. «Մեկ կա՝ հազար արժե, հազար կա՝ մեկ չարժե», «Վռագեր ես, հետ մնացեր ես», «Հազար կը մեռնի՝ մեկ չի շվարի, մեկ կը մեռնի՝ հազար կը շվարի», «Մեկը հազարի անունն է կոտրել», «Գնա մեռի, արի սիրեն», «Ծախողին մեկ աչքը բավ է, առնողին հազարն ալ քիչ է»:

Նույն անակնկալ, անսպասելի եզրահանգումն է ընկած այն ասացվածքների ու առածների հիմքում, որոնք կազմված են հակադրության սկզբունքով. ստեղծված հակապատկերը ասելիքի խորհուրդն ավելի ընկալելի ու ներգործուն է դարձնում. «Աղքատը հացի է կարոտ, հարուստը՝ ամեն բանի», «Մեծ բրդուճ կեր, մեծ մի խոսի», «Գեշ ապուրը մեծ գդալով կուտեն», «Սև սիրտ, սպիտակ ատամ», «Մեկ ծաղկից օձը թույն է շինում, մեղուն՝ մեղր»:

Թեպետ քանակով ոչ շատ, սակայն ներազդեցության ուժով անգերազանցելի են տարասության միջոցով (նվազագույն հնչյունափոխությամբ) գոյացող բառախաղ ասացվածքները. «Ըսե ջան, լսե ջան», «Առաջ հաց, հետո հարց», «Համ կը նեղա, համ կը դեղա», «Ցեցը ծառեն՝ ցեցը ծառին», «Փարեն փրկե չարեն»:

Կարող ենք ուրվագծել առածանու կարգավորիչ ներուժի գործադրման հիմնական ասպարեզները:

Այսպես, հայաստանյան հասարակության արդի անցումային փուլում մարդկանց նախաձեռնության, եռանդի, խանդավառության դրսևորմանն ուղղված նախկին կարգախոսները իմաստազրկվել

են. դրանք այժմ հնչում են վերացական ու վերամբարձ, չեն կարող ունենալ բարոյահոգեբանական որևէ ներգործություն: Եթե նախկինում հանդուրժելի էր «Փառք աշխատանքին» անհասցե կոչը, քանի որ առավելապես գաղափարախոսական գործառույթ էր կատարում, ապա այժմ այլ գաղափար պիտի շեշտադրվի: Ասենք՝ հարկավոր է աշխատել լավ ապրելու համար, գործ անել, որովհետև գործ պիտի արվի և գործը շնորհքով պիտի արվի, մերժելի է ծուլ ու անգործունյա լինելը և այլն. «Ես աղա, դու աղա, բա մեր աղունն ո՞վ աղա», «Յեչ բան չընելեն, հեչ բան ընելը լավ է», «Ով ալարի, ո՛չ դալարի», «Պար մտնողը պիտի շորորա», «Երկաթը տաք-տաք կը ծծեն», «Աղքատին գեղը քցա, թե չապրի՝ գետը քցա»:

Բարոյահոգեբանական մեծ ներուժով են օժտված այն ասացվածքներն ու առածները, որ առնչվում են շուկայական հարաբերություններին, ձեռներեցության ու գործարարության մեջ չափ ու սահմանի պահպանմանը, մասնագիտական պարտքի ու պարտականության ըմբռնմանը, գործարար ու մարդկային փոխհարաբերությունների ներդաշնակմանը. «Առ ու տուր են ասել, ոչ թե առ ու կուլ», «Գետինեն ոսկի էլ գտնես՝ համրե ու էնպես առ», «Էն քարը մի վեր ունի, որին ուժդ չի պատում», «Ընենց արա, որ ո՛չ խորովածն էրվի, ո՛չ շամփուրը», «Թանկից էժանը չկա», «Մին մի տա, էրկու կուզի», «Պարտքը՝ տալով, մեղքը՝ լալով»:

Գործադրման լայն ասպարեզ ունեն արդարությանն առնչվող ասացվածքներն ու առածները. դրանց առատությունը հայոց առածանու կազմում վկայությունն է այն բանի, թե որքա՞ն են կարևորում հայ մարդիկ արդար, պատշաճ, համարժեք վարվելակերպը, որքա՞ն խորն է նրանց հավատը արդարացի վարձահատուցման հանդեպ, որքա՞ն կտրուկ են մերժել անարդարության դրսևորումները՝ «Ինչ որ ցանես, էն էլ կը հնձես», «Ինչ որ անես, առաջդ կը գա», «Հալալ մազը չի կտրվի, հարամ գերանը կը կտրվի», «Ով ինչ անի՝ իրեն կանի», «Աստված հալալին կտա, հարամին կը տանի», «Գոմշու կտտո՜շ գոմշու փոր», «Ուրիշին քարոզ, իրեն լուրզ», «Տաշած քարը գետնին չի մնա», «Անուշ հոտը վարդից կուզեն, մարդկությունը մարդից կուզեն»:

Ամեն ոք, ինչ էլ որ աշխատի, ինչ զբաղմունք էլ որ ունենա, միշտ գործ ունի մարդկանց հետ: Իսկ մանկավարժի, դատավորի, բժշկի, կառավարչի, վաճառողի, տարբեր մակարդակի պաշտոնյաների առօրյա զբաղվածության առյուծի բաժինը միջանձնային հաղորդակցմանն է՝ դրա երեք հիմնական գործառույթներով՝ տեղեկատվական (կոմունիկատիվ), ընկալման (պերցեպտիվ) և փոխազդեցության (ինտերակտիվ): Ահա և բազում ասացվածքներ ու առած-

ներ, որպէս հոգեբանական նուրբ դիտողություններ, կարող են օգնել գործարարին, մանկավարժին, քննիչին, քաղաքական գործչին, կազմակերպության ղեկավարին «կարդալու» դիմացինի վարքագիծը՝ արտաքին դրսևորումների ստույգ վերծանմամբ թափանցելու նրա ներաշխարհը. «Անառակ կնգա գլխին քառսուն լաչակ կա», «Գող, սիրտը դող», «Հաչան շունը մարդ չի կծի», «Ինչքան որ գետնի երեսն է, էնքան էլ գետնի տակն է», «Նեղն ընկած կատուն ասլան կը դառնա», «Մանր տրեխով, մեծ ռեխով», «Իշու քացուց չեն խռովի», «Շան կաղալուն չեն հավատա», «Անամոթ մարդի երեսին թքեցին, ասեց՝ անծրև ա գալիս», «Մկան համար կատվիցը մենծ գազան չկա»:

Ըստ այդմ՝ ամեն ոք կարող է ճշգրտել իր ասածն ու լսածը, միջանձնային փոխազդեցության հիմքերը, համագործակցության հնարավորությունները, խուսափել սխալ գնահատականներից, հապշտապ որոշումներից, անհարկի բախումներից: Միաժամանակ՝ անսալով ասացվածքների և առածների խորհրդին՝ ամեն մարդ հնարավորություն է ստանում հստակ ու հավաստի տարբերակելու էականը երևութականից, կարևորը՝ ածանցյալից: Դրանք հորդորում են պատշաճ խոսել և պատշաճ լռել, օգնում են ինչպէս հարկն է ունկնդրելու միմյանց, հնարավորություն են տալիս որսալու զրուցակցի ասածի մեջ նաև չասածի երանգը, ուղղակիորեն ասվածի մեջ՝ ակնարկի ձևով սպրդածը:

Առածներն ու ասացվածքները ներազդեցության (իբրև վարքականոն ընդօրինակման՝ կատարման պարտադրանքի) տարբեր ուժ ունեն: Ըստ այդմ հնարավոր է դրանք դասդասել (որոշ պայմանականությամբ) երեք խմբի, ինչը դյուրացնում է դրանց նպատակային ընկալումը, ուստի՝ բարձրացնում գործադրման արդյունավետությունը:

Առաջին խումբը («հրամայականներ») անվերապահ պահանջականոններն են, ենթադրում են անշեղ կատարում՝ վարվելակերպի պարտադրանքի կամ արգելանքի տեսքով: Այստեղ տիրապետողը երրորդ գործառույթն է և բացակայում է վարքագծային այլընտրանքը՝ պարզապէս հարկավոր է ենթարկվել առածանու պահանջին: Այսպէս՝ բոլոր հանգամանքներում կիրառելի են՝ «Կռազողին տղա չի ըլնի», «Օձի սևն էլ անիծվի, սպիտակն էլ», «Պար մտնողը պտի շորորա», «Գեշ կեր, գեշ մի՛ ըսեր» և այլն:

Երկրորդ խմբի առածներն ու ասացվածքները («կանխադրույթներ») բնութագրվում են առաջինների համեմատ նվազ պարտադրողականությամբ՝ դարձյալ երկու ուղղվածությամբ՝ դրական (վարվեցողության հանձնարարական՝ հանձնարարելի, դրվատելի

վարք) և բացասական (կանխազգուշացում մերժելի, վնասակար քայլի մասին): Տիրապետողը երկրորդ գործառույթն է, այսինքն՝ գնահատված է այս կամ այն երևույթը, սակայն հանձնարարվող վարվելակերպը բնավ անվերապահ չէ: Օրինակ՝ իրավիճակի առանձնահատկություններով պայմանավորված՝ գործում է կան «Համբերե, որ համ բերե» կանոնը, կան դրա հակառակը՝ «Մինչև առուն ջուր կը գա, գորտի աչքը դուրս կգա»: Նույն կերպ, առկա պայմաններն են որոշում ինչպես վարվել՝ ըստ «խենթի հետ խենթ չեն ըլլա» հանդուրժողության ոգով, թե՛ «խտտորնակին՝ խտտորնակ» հատուցմամբ:

Երրորդ խումբը («հորդորներ») հորդոր-ցանկություններն են, առավել մեղմ, քան նախորդները. դրանք արձանագրում, նկարագրում են տվյալ երևույթը, հուշում են առկա իրադրության մեջ ցանկալի վարքագիծը կամ տեղեկացնում անցանկալիի մասին՝ առանց որևէ անմիջական պարտադրանքի:

Երկրորդ և երրորդ խմբի առածներն ու ասացվածքները իրադրային բնույթի են, ոչ միայն ենթադրում են իրական այլընտրանք, այլև ենթադրում են անձի կողմից սեփական վարվելակերպի, այս կամ այն քայլն անելիս որոշակի ընտրություն կատարելու հանգամանքը:

Ընդ որում, իբրև վարքականոն գործադրելիս պիտի հաշվի առնել առածների ու ասացվածքների փոխհստիստության մատուցման ձևերի բազմազանությունը: Այսպես, դրվատական գնահատականն ու դրվատելի վարքը կարող են ձևակերպված լինել ոչ միայն ուղղակի խորհրդի տեսքով («Համբերե, որ համ բերե», «Մեկ խոսե՛, տասը լսե՛»), այլև սխալից խուսափելու զգուշացման («Շան կաղալուն չեն հավատա», «Ջուրը չտեսած չեն բոբիկնա»): Իսկ անցանկալի, մերժելի երևույթն ու վարքագիծը, թեև նույնպես շարադրվում են պարզորոշ արգելքի ձևով («Վազող ծիու գլխին չեն զարկի», «Գեշ կեր, գեշ մի՛ ըսեր»), սակայն ավելի հաճախ հանդիպում են ակնարկության, թերասացության, բառախաղի տեսքով («Որտեղ գուռնա, դու պար բռնա», «Թամբալի համար օխտը կիրակի», «Շատ անուշ է, տակը փուշ է»):

Հրամայականներ

• *Ինքնօգնության հավատամքը* «Ուրիշի պարանով հորը մի մտնի», «Կեր քու փորձուկ թան, մի ուտի ուրիշի անփորձ մածուն», «Ուրիշի հացով փոր չի կշտանա», «Էշը ցեխումը մնաց՝ տիրոջից ուժովը չը կար, որ հանի», «Մարդ ինչ որ իր ձեռով կանի, աշխարհ չի անի», «Քու ձեռը տար, քու սիրտը բռնի», «Ուրիշի գոլով փլավ ուտողի բերան կիրիցի», «Քու մի կովը լավ ա, քանց հարևանիդ»

տասը», «Չազար կնիկ հավաքվեն, ցավը ծննդկանինն ա», «Ընկե-
րիդ խոսքին հավատա, էլի պինդ կաց քո բանին», «Ամեն մարդ
իրեն կարպետը ջրեն ինքը պիտի հանե»:

• *Չավաքական գործության գիտակցումը*՝ «Գեղ կանգնի, գերան կը
կոտրի», «Երկու մուկ՝ կը խեղդեն մեկ կատու», «Ձեռքը ձեռք է
լվանում, երկու ձեռքը՝ երես», «Մի ձեռը ծափ չի տա», «Մեծկ-մեծկի
վուր տանք, սար կու շուռ տանք», «Լավ է գեղով գերի երթալ, քան
մենը մեծ հարսնիք երթալ», «Չավքը թևով կը թռչի, մարդը՝
բարեկամով», «Ամեն հավք հետ ուր երամին», «Ընկերովի մահը
հարսանիք ա»:

• *Աշխատասիրության քարոզը*՝ «Ես աղա, դու աղա, բա մեր աղունն
ո՞վ աղա», «Բանը կը հանե սրտի գամը», «Չէ բան չընելեն, հեջ
բան ընելը լավ է», «Բանը արևի շողով, քունը աստղերի ցողով»,
«Բանը եզուցվա մնաց, իմացի՛ կորավ գնաց», «Բանը հնանա, տերը
շնանա», «Բանը որ չվերցնես տասը մատով, կը մնա տասը
տարով», «Գործը իշու պես բան է. նստեցիր՝ կերթա, իչար՝ կկայմի»,
«Պար՛ մտնողը պտի՛ շորորա», «Աղքատին գեղը քցա, թե չապրեց՝
գետը քցա»:

• *Մարդկային հարաբերություններում փոխադարձության ապահովումը*՝ «Անուշ հոտը վարդից կուգեն, մարդկությունը մարդից կու-
գեն», «Ինչ որ ըսես, էն կը լսես», «Ո՛չ մարդանման, ո՛չ մարդահա-
վան», «Ըսե ջան, լսե ջան», «Ով ինչ անի՛՝ իրեն կանի», «Չնմանի՛
չխնամի», «Անողաց՝ գտնողաց», «Ուրիշի համար փոս փորողը, ին-
քը կընկնի մեջը», «Ընենց ծիծաղա, որ ես էլ ծիծաղեմ», «Ես ազ-
ռավին հավանեցի, ազռավն ինձ չհավանեց», «Պատվե, որ պատ-
վը վիս»:

• *Չատուցման համարժեքությունը*՝ «Խոտորնակին՝ խոտորնակ»,
«Շան գլուխ, շան փոր», «Շանը շնով խեղդել կտան», «Սիլեն երեսի
կեորա կը զարկեն», «Պարտքը տալով, մեղքը լալով», «Անողին չի
մնա», «Ջրի բերած, ջրի տարած», «Բանն ո՞վ անի՛ ես ու դու, հացն
ո՞վ ուտի՛ ես ու դու», «Լվի համար կարպետը չեն էրի», «Խենթի հետ
խենթ չեն ըլլար», «Իշու քացուց չեն խռովի», «Գողությունը չունի
թողություն», «Էծը իրա ոտիցը կախ կտան, ոչխարը իրա», «Օձի
սևն էլ անիծվի, սպիտակն էլ»:

• *Ըստ արժանվույն գնահատումը, արժանապատվության պահպա-
նումը*՝ «Անգին քարը ցեխումն էլ գին ունի», «Արդար եղը ջուրի տակ
չի մնալ», «Լավ ա անուն բարի, քան գանձ աշխարհի», «Ծակ
ասեղը գետնին չի մնա», «Ուղտը որ սատկի, կաշին մի իշաբեռ ա»,
«Մեկ կա հազար արժե, հազար կա մեկ չարժե», «Մեկը հազարի
անունն է կոտրել», «Թող ասեն գեշ ա, թող չասեն էշ ա», «Գեշ կեր,

գեշ մի՛ ըսեր», «Գիտունի հետ քար քաշի, անգետի հետ փլավ մի ուտի», «Աստված սարը տեսնի, ծունը կը դնե», «Լավ է մարդու աչքը դուրս գա, քան՝ անուրը»:

• *Զսպվածության պահանջը՝* «Քիչեն որ չը կշտանաս, շատեն չես կշտանա», «Խոսքը քանի բերանդ է՝ քուկդ է, բերնեդ էլավ՝ քուկդ չէ», «Աչքը կշտանալ չունի», «Մեկ ոչխարեն երկու մորթի չի էլլե», «Տանձն ինձ, խնձորն ինձ, սերկևիլն էլ սիրտս կուզի», «Արծաթը աղի ճուր ա, հիշքան խմես՝ կը ծրավես», «Շատ ուտելը, քիչ ուտելուց էլ կը քցի», «Օձ ընկնի ձեռը կը խուզի», «Աղքատը հացի է կարոտ, հարուստը՝ ամեն բանի», «Շատի ետևից ընկնողը քիչն էլ կը կորցնե»:

• *Երախտագիտության արժեքավորումը, ապերախտության մերժումը՝* «Հավն որ հավ ա, որ ջուր խմա, աստված կիշկա», «Ինչ աղբրից մարդ ջուր խմի, են աղբրին քար չի քցի», «Շունը կերած տեղը հաչե կու», «Ուտող՝ ուրացող», «Սառած օձը առաջ տաքացնողին կը խածե», «Իրանց տանը կուտ են ուտում, խալխի տանը ձու ածում», «Որին աչքս ըսի, աչքս հանեց», «Գոքիդ նստեմ, միրուքդ փետեմ», «Գնա մեռի, արի սիրեմ», «Մեր դռանը կուտի, ուրիշի դռանը կը հաչի», «Հացը ծնկանը, աչքը կնկանը»:

• *Օտարամոլության մերժումը՝* «Չառավ իր գեղի գեշը, առավ օտարի էշը», «Իր ծառը ծարավ թողել, ուրիշինն է ջրում», «Իր տանը կրակ, ուրիշին ճրագ», «Իրեն համար ժամ չի անի, ուրիշի համար պատարագ կանի», «Արև ես, ամա ուրիշին լուս կիտաս», «Չանգակի ձենը հեռվից անուշ կը գա», «Հարևանի հավը հարևանի աչքին չաղ կերևա», «Գեղեն չեն առնե թե պագած է, դրոսեն կառնեն, օր կեսն ալ տարած է», «Հացը տաշտիցդ վե կալ, ընկերը գեղիցդ»:

• *Ծուլության մերժումը՝* «Ով ալարի, ոչ դալարի», «Ծուլլ ու կոթի, փորն անոթի», «Ծուլութեն չը գտնի արքայութեն», «Ալարողի ապրանքը լաց կլինի», «Անբանը հաց ուտելիս առողջ է, բանելիս՝ հիվանդ», «Թամբալի համար օխտը կիրակի», «Ուտելուս չորս ձեռնանի կը դառնա, անելուս՝ կը չոնթանա»:

• *Շտապողականության մերժումը՝* «Վռագողին տղա չի ըլնի», «Վռագեր ես, հետ մնացեր ես», «Շատ շտապողը երկու անգամ կը նստի», «Չուկը ծովի մեջ գին չունի», «Չվաստակած փողը չեն հաշվի», «Արջը չը զարկած՝ փոստը մի ծախեր», «Շատ վռագողի գործը խափան է», «Չծնած էրեխին շոր մի կարի»:

• *Չարականության, նախանձի մերժումը՝* «Կատվին ասին աղբը դեղ է, խորունկ թաղեց», «Ո՛չ ինձի կով մը, ո՛չ դրացինիս երկու կով», «Օձի վրա թքնե, օձը կը սատկի», «Մեկի աչքն ա դուս եկեր,

մեկեւն ըսավ՝ տուր, տանեն կատվիս», «Արև ըլլի, մարդու վրա չի ցաթեր», «Բարև տվողին էջը կսատկի», «Լավ ծառը՝ լավ է փիս մարդիցը», «Օձը որ օձ ա, մարդի ջուր խմելիս չի խեթի», «Ագռավի տեսած սերմը չի կանանչի»:

Կանխադրույթներ

• *Անձի վարքի և դրդապատճառի փոխալսման անավորվածության բացահայտումը*՝ «Սոված կատվի ձեռիցը մուկը չի պոճնի», «Ջաղացը կորցրել ա, չախչախիսն ա ման գալի», «Սրտի ուզածը սիրուն կըլինի», «Կուշտը սովածին մանր կը բրթի», «Քոռն ի՞նչ կուզի, երկու աչք», «Ձոռն էշին չի հաղթում, դառնում փալանն ա թակում», «Պտղատու ծառին քար գցող շատ կըլինի», «Եզ կա լեզվով կ'երթա, եզ կա չիպղով», «Սրտով քարի վրա էլ որ գնաս, կը կանանչի», «Շանը որ գոռով որսի տանեն, շուռ կգա տիրոջը կկծի»:

• *Բնածին հատկությունների անփոփոխելիության հիմնադրույթը*՝ «Կարմիր կովը իր կաշին չի փոխի», «Ծուռ փետը տաշելով չի շտկվի»; «Կաթի հետ մտածը հոգու հետ դուրս կը գա», «Իշի քուռակը վերջն էլ կը դառնա», «Շենն շուն կլնի», «Սոխի անուշը չի լինի», «Խեղքը բնովի է, ոչ թե գնովի», «Օձն իրան շապիկը կը փոխե, բնությունը չի փոխե»:

• *Արդյունավետ գործելակերպի հանձնարարականներ*՝ «Կարող քաղի, փուշը կրակի», «Տախտակի գյորա մեխ կը զարնեն», «Դանակը կովի կուշտը կը տանին, կովը դանկի կուշտը չեն տանի», «Տամբած աղբյուրից ջուր չեն ուզի», «Շատվորով գործ արա, քչվորով հաց կեր», «Երկաթը տաք-տաք կը ծեծեն», «ճտերը աշնանը կը հաշվին», «Էշի բեռը քանի ծանր ըլնի՝ շուտ-շուտ կեթա», «Ոտդ կարպետովդ մին արա», «Քիչ բարձի, շուտ դարձի»:

• *Անձի վարքի ինքնարդարացումը*՝ «Բակը ծուռ է, կովը կաթ չի տա», «Ինքն իրան վեր ընկնողը լաց չի լինի», «Քար չես քցե, օր թեղ ցավի», «Արտը խախտուտ, միանեն կարկուտ», «Անառակ կնգա, գլխին հարիր լաչակ կա», «Չոպոպն ինքն է հոտած, հենց գիտե թե բունն է հոտած», «Կատվի դունչը մսին չհասավ, ասաց՝ եսօր ուրբաթ է», «Կորած պարանը երկան կըլլի»:

• *Ունկնդրման կարևորությունը*՝ «Մեկ խոսե, տասը լսե», «Երկու լսե՛, մեկ խոսի», «Մին կը խոսեն, մին էլ կը լսեն», «Ասողին լսող է պետք», «Ծուռ նստինք, շիտակ խոսինք», «Խոսքն ասելու համար է, անկաճը՝ լսելու», «Դու ասա՛ ես լսեմ, ես ասեմ՝ դու լսի», «Ես գանձ կըսեմ, նա տանձ կը հասկանա»:

• *Պատշաճության պահպանումը*՝ «Կարը նստած, վեր մի՛ խոսիր», «Չանաքը դանակ կդառնա», «Առանց մտուրքի ձի չեն առնի», «Էջը

ախոռը չը մտած՝ տերը առաջ չի անցնիր», «Շատ մի՛ սիրիլ ատել կա, շատ մի՛ ատիլ սիրիլ կա», «Հավը դագի հավկիթ ածե, կը պատռի», «Ուող կարպետովը մին արա», «Ավագի վրեն տուն չեն շինիլ», «Զուրը մի տեղ որ շատ մնա՝ կը հոտի», «Ծանդր տեղդ մի թթևացիր»:

• *Ընտանեվարության սկզբունքները՝* «Տղամարդը որ կա դոսի պատ է, կնիկ որ կա ներսի պատ է», «Առյուծը առյուծ է՝ եզ լինի, թե ործ», «Աղեկ կին, չունի գին», «Մայրը տես, աղջիկն առ», «Մոր գովածը թո՛ղ ու փախի, դըրկըցին գովածը ա՛ռ ու փախի», «Սրտի սիրած, աստծու օրհնած», «Մեծի ասած, պստիկի լսած», «Տան մենծի մե աչքը քոռ պտի եղնի, մե ականջն էլ խուլ», «Կնիկ՝ կը շինե տնիկ», «Խոսքը մեծին, ջուրը պուճուրին»:

• *Համբերատարության դրվատանքը, ամհամբերության մերժումը՝* «Կաթիլը քար է ծակում», «Համբերե, որ համ բերե», «Հանդարտ գնացող շուտ կերթա», «Կամաց-կամաց բամպակը կ'ըլլի մանած», «Առաջ կեր, վերջը գոհացիր», «Ուշ կենե, պուպուշ կենե», «Զուրը չտեսած չեն բորիկնա»:

• *Խելամիտ եսականության դրվատումը, եսամոլության մերժումը՝* «Ուրիշի համար լացողը իրեն աչքերեն կը գրկվի», «Սիրտը սուփրա չի, որ ամեն մարդի առաջ բաց անես», «Փլավ ուտելը լավ ա, համա մի օր մեր տանը, մի օր ձեր տանը», «Առաջ մորթուս, ետև որդուս», «Կատվի մուկ բռնելը՝ իր փորի համար է», «Իմ ու քուն տուն է քանդում»:

• *Խոհեմության խորհուրդը՝* «Տասը չափի, մեկ կտրի», «Պստիկից սկսե, որ մենծին հասնես», «Ինչքան որ գիտուն ըլնես, չիմացածդ մի անգետից հարցրու», «Քիչ խոսա, շատ լսի», «Խի՛ լողամ, որ խի՛ դողամ», «Օձի գլուխը որ ցավի, կերթա ճամբի մեջտեղը վեր կընկնի», «Էն քարը մի՛ վեր ունի, որին ուժդ չի պատում», «Բզի գլխին բռունցքով տալ չի ըլնի»:

• *Զգուշավորության խորհուրդը՝* «Ամեն բարև տվողի բարիկամ չեն ասիլ», «Պառկած շանը քար չեն գցիլ», «Աստված ազատի լվի բռունցքից», «Շան հետ ընկերացիր, փետը ձեռիցդ մի գցիր», «Շան հետ ջվալ չեն մտնի», «Երկու աչքիդ մեկին մի՛ հավատալ», «Հորթը որ կովի առաջն ընկնի՝ գելը կը տանի», «Շան կաղալուն չեն հավատա», «Ձուկը թռռով են որսում, մարդը՝ խոսքով»:

• *Ինքն իրեն վնասելուց զերծ մնալու նախազգուշացումը՝* «Թունդ քացախը իրա ամանը կը ճաքացնի», «Աղբը քանի իրար տա՛՛ հոտը կելնե», «Բարկությամբ ելնողը վնասով կնստի», «Երկար լեզուն կարծ կընե կյանքը», «Պուտկի եռը ուր վրեն կը թափի», «Կատվին ինչքան ձեռք տաս՝ չանչ կգցի», «Ձոռով փեշդ գոմշի պոզին ես

բցում», «Բարկացկոտ մարդը շուտ կծերանա», «Տկլոր լաշին կատու շլակելն էր պակաս», «Բարդին կռացնես, քեզ վրա կընկնի»:

• *Գործելակերպի մերժելի մոուշներ*՝ «Մլավան կատուն մուկ չի բռնի», «Մի ձեռքով երկու ձմերուկ չի բռնվի», «Թե տերը ես եմ, բակլան խաշած եմ ցանում», «Վազող ծիու գլխին չեն գարկի», «Մեծ-մեծ խոսելով փլավ չի եփվի, յուր ու բրինձ է հարկավոր», «Հաց դնեմ հասի, բան դնեմ փախի», «Կաղ էշով քարվան կը խառնվի», «Թողել է բաց դուռը, դեմ առել փակած դռանը», «Գառը գիլին պահ տվին», «Մուկը ծակը չէր կարճ մտնել, ցախավելն էլ պոչից կապեցին», «Ուղտին գդալով չեն քրի», «Ճաշն ուտելուց հետո ձեռին ջուր չեն ածիլ», «Էփած ապրին ջուր չեն ածի»:

• *Անկազմակերպվածության մերժումը*՝ «Կարգը վերացավ, հարգն էլ վերացավ», «Շատվոր՝ շնվոր», «Գերանը ձեռքից բաց է թողել, մագն է բռնում», «Շունը տիրոջը չի ճանաչում», «Լսօրվա ուշը՝ էքուցվա փուշն է», «Էշը եզան հետ լծիլ չեն», «Մեկ տուն երկու տանտկին էլնի, տախտն անավել կը մնա», «Մինձն իր տիղն ունե, պստիկն՝ իր տիղը», «Կովը հորթին, հորթը կովին, գլուխը ցավի նախարարածին», «Բերդն իր միջից կը քանդվի», «Օխտը հարսի էփած փափեն աղի կըլի»:

• *Պարծենկոտության մերժումը*՝ «Ազոավն ասեց իր ճուտին՝ մեռնիմ քու սիպտակ տոտին», «Էշն իր զոալուն վրա մայիլ կըլի», «Մանր տրեխով մեծ ռեխով», «Հավ չելած՝ թառ ա թռնըմ», «Ձևել չի գիտեր, մկրատը ձեռքեն չի ձգեր», «Շունը պառկեր է սելին հովը, գիտե իր հովն է», «Քիթը տնկեր, կփչա ամպեր», «Ինձանից էլե, ինձ լող ա սորվացնում», «Պուճուր մարդիկ մեծ երազ կը տենան», «Բանն արա, հետո պարծեցիր»:

• *Անսկզբունքայնության մերժումը*՝ «Ով հարս, դու հարսնքուր», «Չեմ ուզում, ջեքս գցի», «Որտեղ գուննա, դու պար բռնա», «Ուն սելին որ կը նստի, նրա հոռովելը կը կանչա», «Անպոչ գոալի պես ամեն աման կը խառնե», «Գելի հետ գառն ա ուտում, տիրոջ հետ վա՛յվուկ անում», «Հա՛մ տաք ա փչում, հա՛մ պաղ»:

• *Դատարկախոսության մերժումը, երկարաբանության արգելքը*՝ «Ինքը պատիկ՝ լեզուն մեծ», «Լեզուն օսկոռ չունի», «Գլուխը դատարկ մարդու լեզուն երկեն կըլի», «Լեզուն լազ-լազ, գլուխը ծակ-ծակ», «Լեզվիդ լեզու չի հասի, ականջիդ խոսք», «Թոկի երկարն ա լավը, խոսքի՛ կարճը», «Փարեմ տվինք խոսեցուցինք, երկուսը կուտանք՝ ձեն չի կտրե», «Բերանը քառասուն լիտր անլվա բուրդ չի բռներ», «Լեզվիդ չափ ու չվան դիր», «Անողը պրծավ, ասողը՝ ոչ»:

Հորդորներ

• *Էությունն ու երևոյթը տարբերակելու հորդորը՝* «Ամեն կլոր խնձոր չի», «Ամեն սև հագնող տերտեր չէ», «Անառակ կնկանը լչակավը խափվես ոչ», «Սև հավը ճերմակ հավկիթ կածես», «Ոսկին մանդր ա, գինը ծանդր ա», «Շորորս հին ա, խոսքս անգին ա», «Ինչքան որ գետնի երեսն է, էնքան էլ գետնի տակն է», «Մեռնեն գոմշի լեն ճակատին», «Մեծ քար վերցնողը զարկելու նպատակ չունի»:

• *Անձի արտաքինի ու ներքինի անհամապատասխանությունը՝* «Բոյը երկար, խելքը՝ կարճ», «Երեսանց հայելի, տակևանց ածելի», «Լեզուն մեղր, սիրտը լեղի», «Անունը կա, ամանումը չկա», «Գոակը մեծ, տակը դատարկ», «Դրսից հուրի փերի, ներսից փտած գարի», «Բոյին եմ մտիկ անըմ՝ խելքս ա գնըմ, խելքին եմ մտիկ անըմ՝ զահլես ա գնըմ», «Ուղտը նիլե, կուզեկուզ ա ման գալի», «Շատ անուշ է, տակը փուշ է», «Քյաչալ գլխին՝ ոսկե սանր», «Թուփն աղեկ, պտուղ չկա»,

• *Դիմացինի արտաքին վարքի միջոցով նրա ներքինը հասկանալու խորհուրդը՝* «Կաթից բերանն էրվել է, մածունը փչելով է ուտում», «Հաչան շունը մարդ չի կծի», «Գող՝ սիրտը դող», «Անհունար մարդու լեզուն երկան կըլնի», «Ատամները թափած շունը պազած կհաչա», «Արջն իր ահուն կըգոռա», «Բորոտ չես նե՛ մի քերվիր», «Քոսոտ էժը աղբրի ակիցը ջուր կը խմի», «Գեշ ապուրը մեծ գդալով կուտեն», «Գողը կուզեկուզ ման կգա»:

• *Պատշաճ խոսքի հանձնարարականը՝* «Քաղցր լեզուն օձը ծակիցը կը հանի», «Լեզվի պարտքը խեր խոսելն ա», «Ընենց սուտ ասա, որ ճիշտը կողքին պըպզի», «Տեղդ նեղ լինի, լեզուդ մեղր արա», «Քաղցր լեզուն հազար սրի ջուղաք կը տա», «Հենց խոսք կա, որ մի փուխ մեղրով չի ուտվի», «Շիտակ խոսքը հանաքով կասեն», «Հազար խոսքին՝ մեկ խոսք, հազար ճնճղան՝ մեկ քար»:

• *Հյուրասիրության կարգը՝* «Առաջ հաց, հետո հարց», «Հաց դրած, բանն անիծած», «Տորեն հաց չունես, ցորնի լեզու ունեցիր», «Սոխ ու հաց, սիրտդ բաց», «Լեզուն մեկ կը խոսա, հացն երկուս», «Հյուր պատվողն ու անպատվողը տան տիկինն ա», «Կուշտ նստանք, անոթի կայանք», «Հացի կտրածը թուրը չի կտրի»:

• *Խելամիտ տնտեսավարման հանձնարարականը՝* «Ամառվա փուշը՝ ձմեռվա նուշը», «Թանկից էժանը չկա», «Առ ու տուր եմ ասել, ոչ թե՛ առ ու կուլ», «Պարտքը կրակե շապիկ է», «Բանը օրվան, հոգը տարվան», «Գետինեն ոսկի էլ գտնես՝ համրե ու էնպես առ»:

• *Անելանելի իրավիճակների բնութագրումը*՝ «Ասիլն էլ ցավ է, չասիլն էլ», «Վեր թքեմ ունքս է, վար թքեմ միտուքս է», «Թքելը մի ամոթ ա, լիզելը՝ երկու», «Էշ նիլնիլը, մի ամոթ, վեր գալը՝ երկու», «Ասիս՝ գեշ կըլաս, չասիս՝ էշ կըլաս», «Թե օրհնեմ, օրհնելու չի, անիծեմ՝ անիծելու չի», «Քեզ չուզեմ, քենե չգատվիմ», «Ըսեմ բոց կըլի, չըսեմ խոց կըլի»:

• *Սեփականը գնահատելու անկարողությունը*՝ «Տան տերտերին «օրհնյա տեր» չը կա», «Ուրիշի կնիկը սիրուն կլինի», «Իրեն պատիվը չը գիտցողը, ուրիշի պատիվը ի՞նչ գիտե», «Երագը իրա տակին լիս չի տա», «Յեռու տեղի հացը մենձ կերևա», «Իրեն դարտը թողեր, ուրիշինը կուլա», «Գիժը գնաց հարսնքատուն, ասաց ըստեղ լավ ա, անց մեր տուն», «Յեռավոր սուրբը գորավոր կըլլա»:

• *Արդարության (անարդարության) արձանագրումը*՝ «Յալալը որ մագ դառնա չի կտրվի, հարամը որ գերան դառնա՝ կը կտրվի», «Չորի հետ թացն էլ են վառում», «Յամ վնաս, համ տնագ», «Աշխարհ արոտ, մենք մեջը կարոտ», «Բախտ ունեցար լեռ քարի վրա էթաս կը կանաչի», «Յարամը կուգա, հալալն էլ կը տանի», «Կարկուտ մեղավորի արտ լե կտա, արդարին լե»:

• *Ապաշնորհության բնութագրումը*՝ «Ունքը շինելու տեղ, աչքն էլ հանեց», «Ձուրը գացող, ծարավ դարձող», «Ունքը սրբած ժամանակ աչքը կը հանե», «Էշի ականջում քնած ա», «Ձուրը լցեր են սանդ՝ կը ծեծեն», «Մեկը չէ աղոթեր, չէ աղոթեր, աղոթեր՝ մատը աչքն է խոթեր», «Ով տուն չի շինել, գիտե սյուն ի մեջն է բուսեր», «Շափ-շափ կուտեն, շաթթով կաշեն», «Սաժուն չէ, թան չէ, ամեն մարդու բան չէ»:

• *Խորհրդատվության նպատակայնությունը*՝ «Բանը են չի, որ ասեն խրատ, բանն են է, որ առնես վրադ», «Ասողին լսող է պետք», «Գելի գլխին ավետարան կարդացին, ասաց՝ շուտ արեք, ոչխարը սարն անց կացավ», «Կու՛ժ, քեզ կասեմ, կուլա՛, դու իմացի», «Սևին սապոնն ի՛նչ անի, խևին խրատն ի՛նչ անի», «Անծրև օրը հավերուն ջուր տվող շատ ը», «Դու ինչ ուզում ես ասա, նա իր էշն ա քշում», «Սովորին մի պակսացնի, անսովորին մի սովորցնե»:

• *Անձնական օրինակի հաշվառումը*՝ «Քաչալը որ դեղ անող ըլնի, իրա գլխին կանի», «Տատրակը որ բուն շինող ըլներ, իր բունը կը շիներ», «Ուրիշին քարոզ, իրեն լոլոզ», «Խրատ ունիս գլխիդ տուր, սապոն ունիս՝ շորիդ», «Առաջ քեզ ասի, հետո ուրիշին», «Էշն ինքն է, խտտն ուրիշի առաջը կը դնե», «Քյոսին տնագ անողը՝ լավ միտուք կունենա». «Յազար անգամ թուք ու մուր, մեկ անգամ օրինակ տուր»:

• *Փորձառության անհրաժեշտությունը՝ «Աշխարհքս տես և ուս ե», «Ով կարդա, նա մարդ ա», «Ամեն փորձանքեն մեկ-մեկ խրատ», «Էդ քեզ խրատ, էլ չը ցանես կտավատ», «Մինչև սելը չը շրջի, ճամբեն չի դրստվիլ», «Ջուրը չիյնողը, լողալ չի սորվիր», «Ջուրն ընկնողը, անձրևից չի՛ վախենալ», «Խրատը բիզ չէ, որ գլուխդ խրեն», «Ահելի աչքով աղջիկ առ, ջահելի աչքով՝ ծի», «Շատ բան կա՝ մինչև չը սորվիս, չես կարող անի, շատ բան էլ կա՝ մինչև չանես, չես սովորի»:*

Առաջարկված դասդասումն այն քայլերից մեկն է, որով հայոց առածանու հարստությունը չի մնա սոսկ մասնագետների հետաքրքրության առարկան, այլ կերպ ասած, առածաբանությունը (պարեմհոլոգիան) կդրսևորվի նաև որպես առածագործություն՝:

Միս ու արյուն դառնալով առօրյա վարքուբարքի, նիստուկացի, աշխատանքի, հանգստի, ընտանեկան կյանքի, միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորման մեջ՝ առածանին, որպես վարքի կարգավորիչ, կներդաշնակի հանրային-պետական կյանքում ներազդեցության իրավական ու բարոյական լծակների գործադրումը, լավագույնս կապահովի մարդկանց գոյության և գործունեության անձնային իմաստավորումը, կնպաստի նրանց արդյունավետ համակեցությանը:

* Ավելի հանգամանորեն տես՝ տողերիս հեղինակի «Առածանին՝ վարքականոն» մենագրությունը [53]:

3.7. Կառավարումը որպես երկխոսություն

Միջնորդավորման տեսակներից մեկը, ինչպես նշեցինք, կառավարողի և կառավարվողի խոսքային հաղորդակցումն է: Փիլիսոփայական վերլուծության համար հնարավոր ու հույժ կարևոր է «կառավարումը որպես երկխոսություն» հարցադրումը: Այլ կերպ ասած՝ կառավարում երևույթի բազում սահմանումների կողքին վերնագրի նորաբանությունը նույնպես գոյության իրավունք պիտի ունենա: Ավելին՝ հատկապես երկխոսությունն է եղել կառավարման սկզբնական ձևերից մեկը: Եվ այժմ, որքան էլ կառավարման սուբյեկտն ու օբյեկտը միջնորդավորված լինեն տեխնիկական միջոցներով, բուն կառավարումն ի վերջո խոսքային հաղորդակցման տեսակ է:

Երկխոսությունը, որպես գրուցակիցների (անհատ կամ հավաքական) խոսքային հաղորդակցում, ամենատարածված երևույթներից մեկն է մարդկային կյանքում: Իսկ որոշ մասնագիտությունների տեր անձանց, կազմակերպություններում որոշակի դիրք զբաղեցնողների, պաշտոնյաների մեծ մասի համար հատկապես երկխոսությունն է առօրյա գործունեության «առյուծի բաժինը»: Բազմաթիվ իրադրություններում (գործարար գրույց, առևտրային բանակցություններ, դիվանագիտական ընդունելություն, խորհրդարանական քննարկումներ, գիտական բանավեճ), ինչպես նաև դերային վարքի զանազան տեսակների համար («ղեկավար», «հրամանատար», «ծնող», «ավագ», «խորհրդատու», «մեկնաբան») երկխոսությունը նպատակամետ կառավարելու ունակությունն է, հաջողության պարտադիր պայմանը:

Դիտարկելով կառավարումը որպես երկխոսության տեսակ, մենք չենք անտեսում, որ երկխոսությունն ինքը մի շարք գիտաճյուղերի ուսումնասիրության առարկան է՝ ճարտասանության, լեզվաբանության, ոճաբանության, նշանագիտության, տրամաբանության, հոգեբանության, հանրաբանության (սոցիոլոգիայի), մանկավարժության, բարոյագիտության, իրավաբանության, շարժաբանության, դիմագիտության: Իսկ քանի որ բուն «երկխոսություն» (դիալոգ) ելակետային հասկացությունն ինքնին հաճախ ամենալայն մեկնաբանությունն ունի, ապա խնդրո առարկան քննարկվում է նաև քաղաքագիտության, դիվանագիտության, միջազգային իրավունքի, մշակութաբանության, ազգագրության, լրագրության, տղմտեսագիտության, շուկայագիտության, գովազդի տեսության շրջանակներում:

Հարկ կա, հետևաբար, նախապես ճշտելու, որ, չմերժելով բոլոր մյուս մոտեցումների գոյության իրավունքը, ինչպես նաև գիտական պրպտումների արգասաբերությունը, սույն վերլուծության մեջ «երկխոսություն» երևույթը դիտարկվում է դրա պլատոնյան ըմբռնմամբ: Այսինքն՝ երկխոսությունը երկու գրուցակցի (անհատ կամ հավաքական) անմիջական խոսքային հաղորդակցումն է, որի ընթացքում նրանք որոշակի մտքեր են փոխանակում, հիմնավորում դրանք, ընդունում կամ հերքում մեկմեկու փաստարկները, համաձայնվում կամ հակառակվում միմյանց և այլն: Արտաքուստ սա «երկխոսության» հանրաճանաչ ըմբռնումն է [64, էջ 54-55; 68, էջ 114]: Եվ Պլատոնն ինքն էլ (Սոկրատեսի շուրթերով) խոստովանում է, թե իր զբաղմունքը հարցուպատասխանն է [196, էջ 106]: Սակայն պլատոնյան մոտեցման էությունն է այստեղ կարևորը, և դա, հիրավի, «ներքին հակամարտությունն է, կողմերի բախումը», «մտքի զարգացման դրամատիզմը» [160, էջ 107]: Այդ էությունն է հենց, որ մեզ հիմք է տալիս չհամաձայնվելու Ֆրիդրիխ Նիցշեի այն հանդիմանությանը, որ «եթե Պլատոնն ավելի քիչ հրապուրվեր իր երկխոսություններով, ապա ընթերցողները նրանից ավելի մեծ հաճույք կստանային» [188, էջ 271]: Մինչդեռ հատկապես Պլատոնի երկխոսություններից կարելի է և՛ հաճույք ստանալ, և՛ փաստարկման արվեստ սովորել, եթե գիտակցենք դրանց իրական բնույթն ու նպատակը:

Պլատոնը ոչ միայն երկխոսության ժանրի հիմնադիրն է, այլև, փաստորեն, երկխոսության կառավարման առաջին տեսաբանը: Թեև նա չի խոսում «երկխոսության կառավարման» մասին, սակայն նրա փիլիսոփայության ողջ համակարգը հենց երկխոսության կառավարում է գործողության մեջ: Բացի այդ, Պլատոնի երկերում են գտնվում փաստարկման տեսության, վիճաբանության արվեստի, խաղերի տեսության, նոր ձևավորվող «երկխոսաբանության» (դիալոգիկայի) արմատները [101; 181; 191]: Ամեն մի երկխոսության ընթացքում Սոկրատեսի ընտրած ռազմավարությունը, դրա փոփոխությունները, մարտավարական հնարքները, փաստարկման ու հակափաստարկման միջոցները երկխոսության կառավարման մի յուրօրինակ դասագիրք են:

Խոսքը, այսպիսով, ինքնին կարևոր ու արժեքավոր «երկխոսություն» երևույթի մասին չէ: Որպես փիլիսոփայական ու գեղարվեստական ժանր՝ երկխոսությունն իսկապես հրաշալի հնարավորություն է ընձեռում հեղինակին շարադրելու մտքերն առավել սեղմ, շարժուն ու պատկերավոր, միաժամանակ՝ պարզ ու հասկանալի լեզվով, ճկունորեն փաստարկելու, կանխելու հակաճառությունը,

իրեն շահեկան հունով կառուցելու դատողությունների ընթացքը և այլն [7]:

Խոսքը հատկապես երկխոսությունը կառավարելու մասին է, այսինքն՝ զրուցակցին սեփական դատողություններն առավել համոզիչ ներկայացնելու կարողության, ասելիքի պատշաճ ձևակերպման, տրասպարանական ու հուզական հիմնավորվածության, գործին առնչվող (ad rem) և մարդկային գործոնին առնչվող (ad hominem) փաստարկների ներդաշնակման, ճարտասանական ու սոփեստական հնարքների հմուտ համատեղման, միով բանիվ՝ զրույցը վարելու մասին (եթե ստույգ գործածենք բավականին մաշված այդ արտահայտությունը):

Իհարկե, ամեն ոք, իր կրթության ու փորձի շնորհիվ, կազմակերպում ու կառավարում է ասելիքը, փորձում ունկնդրի համար դարձնել համոզիչ, ուղղորդում է զրուցակցին, իրականացնում իր նպատակները: Այլ կերպ ասած՝ ամեն մեկը, սեփական փորձառության չափով, վարում է երկխոսությունը: Այդուհանդերձ, ակնհայտ է, որ կարելի է կատարելագործել այդ հմտությունը, ինչպես որ մարդ կարող է հզորացնել իր հիշողությունը, ուշադրությունը, ճարտասանական վարպետությունը, շնչառությունը, ֆիզիկական ու մտավոր բոլոր այն ունակությունները, որ մենք սովորաբար հենց փորձնական ճանապարհով էլ յուրացնում ենք՝ հաճախ անտեսելով գիտական իմացության շնորհիվ դրանք զարգացնելու բարեպատեհ հնարավորությունը:

Երկխոսությունը կառավարելու բազում խորհուրդներ են տրվել՝ ճարտասանության դասականներից մինչև գործարար վարվելակերպի ու բանակցությունների արվեստի ժամանակակից տեսաբանները: Կանոններ են ձևակերպված նախընտրելի դիմելաձևերի, լեզվական կաղապարների, շարժումների, դիմախաղի, հայացքի, ունկնդրման տեխնիկայի, հույզերի դրսևորման եղանակների, զրուցակցի ասածներին համաձայնություն կամ անհամաձայնություն արտահայտելու ձևերի մասին [92; 187; 194; 211]:

Երկխոսությունների կարգավորման հսկայական ներուժ ունի հայոց առածանին: Մասնավորապես՝ մի շարք առածներ ու ասացվածքներ հանձնարարում են երկխոսությունը գերադասել մենախոսությունից («Մեկ խոսե, տասը լսե», «Մին կը խոսեն, մին էլ կը լսեն»), զգույշ արտահայտվել («Հենց խոսք կա, որ մի փութ մեղրով չի ուտվի»), խուսափել շատախոսությունից («Թուկի երկարն ա լավը, խոսքի կարճը»), գտնել առավել դիպուկ ձևակերպումը («Հազար խոսքին՝ մեկ խոսք, հազար ճճճդան՝ մեկ քար») և այլն:

Կառավարման տարբեր մակարդակներում խոսքային հաղորդակցման ռազմավարական յուրահատկությունները, այսպես կոչված՝ «երկխոսության տեխնոլոգիայի» պարզաբանման նպատակը ոչ միայն ճանաչողական է, այլև գործնական, քանի որ միջանձնային հաղորդակցման բարելավումն առհասարակ, իսկ խոսքով մարդկանց վրա ազդելու հմտությունների կատարելագործումն ամենից առաջ, այժմ դարձել են կազմակերպությունների արդյունավետ գործառույթյան ու անխոչընդոտ զարգացման վճռորոշ նախապայմանը: Ավելորդ չէ հիշեցնելը, որ ստորև վերլուծությունն իրականացվում է «կառավարման փիլիսոփայության» շրջանակներում, նոր-նոր հաստատագրվող (թեև դարավոր նախապատմություն ունեցող) իմացության և խորհրդածության ուրույն բնագավառում: Արդ՝ հակիրճ շարադրենք «երկխոսության կառավարման տեխնոլոգիայի» հիմնադրույթները:

□ Խոսքը կառավարման միջոց է:

Կառավարման միջոցները, ինչպես «կառավարում» երևույթի ամենալայն ըմբռնմամբ, այնպես էլ միջանձնային հաղորդակցման կարգավորման առումով, բազմաթիվ են և բազմատեսակ: «Սուբյեկտ – սուբյեկտ» փոխհարաբերության մեջ ներգործության լծակներ են նյութական վարձատրությունը, խոստումը, վախը, հարգանքը, խրախուսանքը, ներշնչանքը, խանդավառությունը, սովորույթը, պատասխանատվությունը, սերը և այլն:

Մարդկային կենդանի խոսքը նույնպես, որպես հանրային և անհատական երևույթ, իր բազմաթիվ ու բազմազան գործառույթներից գատ, նաև կառավարման միջոց է: Ընդսմին՝ դա խոսքի (լեզվի) հնագույն գործառույթն է, քանի որ առանց դրա մարդկանց համատեղ կենսագործունեությունն անհնարին է: Այլ բան է, որ իր նշված կարգավիճակով խոսքը, ի տարբերություն մյուս գործառույթների, վատ է ուսումնասիրված:

Իբրև կառավարման միջոց՝ խոսքը չի զիջում թվարկված և մյուս միջոցների կառավարչական ներուժին: Ավելին՝ պատշաճ գործածվելիս միջանձնային խոսքային ներազդեցությունը («առասություն» կամ «խոսողություն») գերազանցում է այդ բոլորին: Մարդկային խոսքի ամենազորության մասին համաշխարհային գրականության մեջ բազում դատողություններ, մտքեր, ասույթներ կան՝ հին հույն փիլիսոփաներից մինչև ճարտասանության ժամանակակից տեսաբաններ: Անգուզական է հայոց առածանին՝ «Աշխրքի շինողն ու քանդողը լիզուն ա»: «Կառավարելու մի հատիկ միջոց ունի նա, – բնութագրում է Գարեգին Նժդեհը «կատարյալ ղեկավարի» իշխանության լծակը, – խօսքը, խիստ, բայց ընկերական, խօսքը՝ երբեմն

որպէս սանձ և միշտ էլ որպէս խթան» [66, էջ 52]: Ի լրումն՝ խոսքը համատեղելի է կառավարման բոլոր միջոցների հետ և ունակ է բազմապատկելու դրանց ներագդեցութեան ուժը:

Հետևաբար՝ պատշաճ խոսքը ճարտար գրուցակցի ամենագործող միջոցն է:

□ **խոսքի ներագդեցությունը**

պայմանավորված է համոզկերությամբ:

Խոսքով կառավարել՝ նշանակում է ոչ թե սոսկ ինչ-որ բան ասել գրուցակցին (լսարանին), այլ նաև համոզել: Խոսքային հաղորդակցման գրեթե բոլոր իրադրություններում դիմացինին որևէ բան հաղորդելը, որպէս կանոն, միջոց է, իսկ համոզելը՝ նպատակ: Տիցերոնի բնութագրմամբ՝ առաջինը ճարտասանի պարտականությունն է, երկրորդը թելադրվում է անհրաժեշտությամբ [257, էջ 344-345]: Դարձյալ միջանձնային խոսքային ներգործության բուն էությունն է արտահայտում Դավիթ Անհաղթի այն հակիրճ սահմանումը, թե ճարտասանությունը համոզելու արվեստ է՝ «ճարտասանութիւն է հաւանութիւն արարչական» [4, էջ 22]:

Հետևաբար՝ Մեր խոսքն ազդեցիկ է այնքանով, որքանով համոզիչ է ունկնդրի համար:

□ **Փաստարկված խոսքն է առավել համոզիչ:**

Ունկնդրին հնարավոր է համոզել ոչ միայն խոսքով, այլև արտալեզվական միջոցներով: Վերջիններից են, օրինակ, խոսողի դիրքը (գրաված պաշտոնը), հեղինակությունը, նրա ինքնավստահ կեցվածքը, ունկնդրի անտեղյակությունը, նրա անքննադատ վերաբերմունքը ասվածին, ներշնչանքը, հանրային կարծիքի ճնշումը:

Խոսքով համոզելու զինանոցը նույնպէս հարուստ է՝ դատողությունների հետևողականությունը, շարադրանքի աստիճանականությունը, ճարտասանի ճոխ բառապաշարը, ազդու ձայնը, ոճական հնարքները և այլն: Ամենից համոզիչը խոսքի փաստարկումն է:

Փաստարկումը ոմանք շփոթում են ապացուցման հետ: Վերջինս առնչվում է ճշմարտությանը, այսինքն՝ ապացուցման միջոցով հաստատվում է տվյալ դատողության համապատասխանությունը իրողությանը: Այնինչ փաստարկումը գործ ունի ունկնդիրների մեջ համոզմունք ստեղծելու հետ. դրա հիմքում կարող է ընկած լինել ապացուցումը (գործադրվում է տրամաբանական փաստարկման որևէ եղանակ), սակայն կարող է փաստարկվել նաև չապացուցված կամ նույնիսկ անապացուցելի որևէ միտք (փաստարկման ճարտասանական և սոփեստական եղանակները): Այսինքն՝ ապացուցումը փաստարկման բաղադրիչներից մեկն է, մյուսներն են համոզումը,

հիմնավորումը, պերճախոսությունը, արժեքավորումը և այլն [8, էջ 407-432; 60; 99; 283]: Փաստարկունն այն է, ինչի շնորհիվ տվյալ ունկնդիրներն առկա խոսքային իրադրության մեջ ճարտասանի ասածն ընկալում են որպես հավաստի (արդարացի, պատշաճ, ընդունելի, օգտակար և այլն), անկախ այն բանից, թե դա իրականում որքանով է ճշմարտացի:

Շետևաբար՝ Ով ուզում է համոզիչ խոսել, պիտի սովորի փաստարկման գիտությունն ու արվեստը: Առանց փաստարկման չկա կառավարում:

□ Փաստարկների արդյունավետությունը պայմանավորված է դրանց շահադրող (մոտիվացիոն) գորույթով:

Առհասարակ, ունկնդրին համոզում և նրա վարքի վրա ազդում են ոչ թե ինքնին խոսողի բերած փաստարկները, այլ բուն փաստարկումը: Անառարկելի փաստարկն անգամ, անճարակ գործածության պարագայում, անօգուտ է լինում, մինչդեռ հմուտ ճարտասանը կարող է աննշան թվացող կռվանն իսկ արդյունավետ փաստարկման համար օգտագործել:

Գրականության մեջ փաստարկների տեսակների ու փաստարկման եղանակների զանազան դասակարգումներ կան: Զխորանալով դրանց դասոդասման սկզբունքների քննարկման մեջ, լոկ հակիրճ բնութագրենք փաստարկման եղանակներից մի քանիսը, այն նվազագույնը, որ պարտավոր է իմանալ երկխոսություն վարել ցանկացող ամեն ոք:

Տրամաբանական փաստարկման առավել հզոր եղանակներից է, այսպես կոչված, «հիմնարար» եղանակը, երբ, փաստարկելիս կամ հակափաստարկելիս, գրուցակիցները ձգտում են տրամաբանական սխալ հայտնաբերել դիմացինի հիմնարար, ելակետային դատողություններում, ապացուցման հիմքերում:

Նախորդին նման է «հակասությունների բացահայտման» եղանակը, երբ փորձ է արվում հակասություն գտնելու հակառակորդի զանազան դատողությունների միջև, ցույց է տրվում, որ նա ինքն իրեն հակասում է կամ նրա պնդումներն են հակասում անհերքելի ճշմարտություններին, անմիջական իրողությանը:

«Միակողմանի մոտեցման բացահայտման» եղանակը հակափաստարկման լավագույն միջոցներից է, եթե մանավանդ կարողանում ենք ցույց տալ, որ այդ միակողմանիությունը տրամաբանական անմեղ սխալ չէ կամ պատահականություն, այլ դրսևորում է հակառակորդի աչառու դիրքորոշումը տվյալ հարցում:

Լայնորեն գործածվում է «տրոհման» եղանակը, երբ հաստատվող կամ հերքվող դատողությունը ներկայացվում է մաս-մաս: Տրոհումը, որպես կանոն, միտումնավոր է լինում և վերածվում է «այլափոխման» եղանակի

(ինաստափոխվում են դժվարություններ կայացնող փաստարկները) կամ «աղճատման» եղանակի (հերքվող տեսակետը վերաշարադրելիս որոշ դատողություններ դիտավորյալ աղավաղվում են):

Սրանց մոտ է «անտեսման» եղանակը, երբ հակառակորդի որոշ ուժեղ, հերքելի համար դժվարություններ կայացնող դրույթներ անտեսվում են, շրջանցվում, իբր մոռացվում (և հակաճառությունը կենտրոնանում է համեմատաբար թույլ, ոչուրիճ խոցելի փաստարկների վրա):

Փաստարկման «թերասացության» եղանակն այն է, որ իր զլխավոր միտքը ճարտասանն ասում է իմիջիայլոց, թերատ, թողնելով ունկնդիրներին ինքնուրույն հանգելու անհրաժեշտ եզրակացություններին:

«Համեմատության» եղանակը, որպես ապացույցի և համոզման միջոց, մարդիկ գործածում են ամեն քայլափոխի. համեմատությունը ինքնին թույլ միջոց է փաստարկման մեջ. սակայն ուրիշ եղանակների զուգակցությամբ կարող է բավականին արդյունավետ լինել որևէ դրույթ հաստատելիս կամ հերքելիս: Վերջինիս նման է «հեղինակությունների վկայակոչման» եղանակը, որն, իհարկե, չի կարող լինել ապացուցման հիմք. սակայն «մարդուն առնչվող» փաստարկի գործադրման ցայտուն օրինակ է. հեղինակությունները, հատկապես ճարտար փաստարկողի ձեռքին, մարդկանց համոզելու զորեղ գեներ:

«Անակնկալի» եղանակը ենթադրում է հանկարծակի հարցադրում, թեմայի կտրուկ փոփոխություն, շեշտակի հարց, անսպասելի պատասխան և այլն: «Զգձգման» և «հարցախեղդի» եղանակները նպատակով միմյանց մոտ են, ուղղված են ժամանակ շահելուն, գործադրվում են շիտակ, անմիջական պատասխան տալու անհրաժեշտությունից խույս տալու համար:

«Կանխարգելման» եղանակը նպաստավոր է այն պարագայում, երբ խոսողը քաջատեղյակ է իր դեմ պատրաստված որևէ փաստարկի մասին և ինքն է կանխում դրա գործադրումը՝ հարմարեցնելով սեփական նպատակին, իր համար ձեռնտու խոսքաշարում՝ թուլացնելով կամ առհասարակ ուժազրկելով հակառակորդի ավելի արդյունավետ օգտագործումը: Բարենպաստ տպավորություն է ստեղծվում, թե բանախոսը սթափ է գնահատում սեփական և հակընդդեմ դիրքորոշումները, չի գերազնահատում իր փաստարկների ապացուցողական ներուժը:

Տրամաբանական ու հուզական մեծ արդյունավետությամբ է օժտված «առերևույթ հավանության» եղանակը, երբ բանավիճողը կարծես համաձայնում է հակադիր տեսակետին, նույնիսկ դրվատում զրուցակցին, այնուհետև ցույց տալիս այդ փաստարկի սնանկությունը, հերքում դիմացինի ամբողջ դիրքորոշումը: Սա շահեկան է նաև այն առումով, որ թքացնում է ընդդիմախոսի զգոնությունը. դրվատանքից շոյված՝ նա այլևս չի հոգում իր դիրքերի լրացուցիչ հիմնավորման մասին: Նշենք նաև հանդուրժողության մթնոլորտի ապահովումը, երբ ոչ թե մեկն հերքում ենք դիմացինի փաստարկները, այլ բանավեճը սկսում համաձայնության արտահայտությամբ:

¹ ավելի հանգամանորեն տես տողերիս հեղինակի «ճարտասանություն» մենագրությունը [60]:

Որևէ փաստարկ պիտանի է երկխոսությունը կարգավորող փաստարկմանը, եթե առկա հաղորդակցական իրադրությունում դրդիչ ներուժ ունի, այսինքն՝ նպաստում է ունկնդրի մեջ որոշակի բան ասելու կամ անելու ցանկության ձևավորմանը: Փաստարկը դրդապատճառ է առաջացնում, ինչպես նաև արդեն ձևավորված դրդումն է սաստկացնում կամ թուլացնում՝ ըստ երկխոսությունը վարողի նպատակադրման և փաստարկելու կարողության:

Հետևաբար՝ Փաստարկված խոսքով զրուցակցի վրա ազդելու համար խոսողը պիտի կողմնորոշվի ոչ միայն սեփական և ոչ այնքան սեփական, որքան ունկնդիրների խոսքի (արարքի, դիրքորոշման) իրական դրդապատճառներով:

□ **Երկխոսությունը վարում է նա, ով կարողանում է իր փաստարկմամբ կառավարել դիմացինի դրդապատճառները:**

Երկխոսությունը վարելու, այսինքն՝ որոշակի, վարողի համար ցանկալի հունով ուղղորդելու խնդիրը ծագում է երկխոսության զրեթե բոլոր տեսակների կապակցությամբ: Համախոհների լիակատար միակամությամբ (կոնսենսուս) բնութագրվող քննարկումն անզամ ենթադրում է առաջատարի, համակարգողի, վարողի առկայություն: Խնդիրն առանձնահատուկ կարևորություն է ստանում, սակայն, հակամարտությամբ բնութագրվող երկխոսության պարագայում: Ընդսմին, այն կարող է բուրոսվին էլ բացահայտ չլինել: Ըստ էության՝ խոսքային հաղորդակցման շատ տեսակներ (գործարար զրույց, բանակցություն, քննարկում, բանավեճ, հարցաքննություն, դատավարություն) այլ բան չեն, քան կողմերի մրցակցություն, որտեղ բաղդատվում են նրանց փաստարկելու կարողությունները:

Վերջիվերջո, իր կամքը թելադրում, հաղթում է ոչ թե բուրոսից գիտունը, տիտղոսավորը, հմայիչը, արդարը, իրավացին, այլ նա, ով գիտե փաստարկել, այսինքն՝ իր ամեն մի ասածը հիմնավորել՝ կապակցելով դիմացինի դրդապատճառների հետ:

Հետևաբար՝ Արդյունավետորեն փաստարկված խոսքով հնարավոր է զրուցակցին համոզել ամեն ինչ, ներարկել ամեն մի գաղափար, ներշնչել ամեն տեսակի միտք, մղել ամեն կարգի արարքների:

Ներկայացված հայեցակարգը կարելի է, անտարակույս, լրացնել ու հարստացնել: Գլխավորը կառավարման համակարգում երկխոսության անհրաժեշտության ըմբռնումն է:

* Այս մտտեցումը գործադրել ենք գրականությունից վերցված երկու նյութի՝ Օթելլո – Յագո, Զինգիմով – Պեպո երկխոսությունների վերլուծության համար [49]:

Հմուտ կառավարիչը պիտի կարողանա երկխոսություն վարել, կառավարչական ողջ գործունեությունը դիտարկել իբրև երկխոսություն: Մենախոսության հակված ղեկավարը լուր հրամայում է, պահանջում, անվերապահորեն կարգադրում՝ որպես կանոն, վատ ապահովելով կամ էլ բնավ հաշվի չառնելով հետադարձ կապը՝ կառավարվողի իրական վերաբերմունքը: Իսկ երկխոսության հակված ու երկխոսություն վարելու ունակ ղեկավարը կարողանում է նաև համոզել: Դրանով իսկ նա հնարավորություն է ստանում իրականացնելու իր ենթակաների ոչ թե սոսկ արտաքին, հարկադրական կառավարում, այլ առավել խորքային ու նաև կամովին կառավարում՝ ինքնակառավարում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Արուսյան Խ., Պարապ վախտի խաղալիք // Խ.Արուսյան, ԵԼԺ, հ. 2, Եր.: ՀՍՄՀ ԳԱ հրատ., 1946:
2. Ալիշան Ղ., Ազգային երգերու և ուրիշ ավանդներու վրա // Ղ.Ալիշան, Երկեր, Եր.: Սով. գրող, 1981:
3. Աղաջանյան Հ., Հասարակական գործընթացների իռացիոնալության սահմանները // Բանբեր ԵՊՏԻ, ք. 1, 2006:
4. Դավիթ Անհաղթ, Փիլիսոփայության սահմանումները // Ղ.Անհաղթ, Երկեր, Եր.: Սովետ. գրող., 1980:
5. Դավիթ Անհաղթ, Արիստոտելի «Անալիտիկայի» մեկնությունը // Ղ.Անհաղթ, Երկեր, Եր.: Սովետ. գրող., 1980:
6. Բրուտյան Գ.Ա., Փիլիսոփայություն և լեզու, Եր.: «Հայաստան», 1972:
7. Բրուտյան Գ.Ա., Իմաստասիրական երկխոսություններ, հ.1,2, Եր.: Հայաստան, 1986:
8. Բրուտյան Գ.Ա., Տրամաբանության դասընթաց, Եր.: Երևանի համալ. հրատ., 1987:
9. Գերմաներեն-հայերեն առածանի, Եր., Եր: համ. հրատ., 1988:
10. Դադայան Խ., Հայ վաճառականի վարքականոնային ուրվապատկերը // «Նորավանք», ք. 2, 2006:
11. Դեմչ Գ., Տղամարդկանց փոխակերպումը / Թարգմ. անգլ., Եր.: Հայաստան, 2000:
12. Դրաքեր Փ., Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը / Թարգմ. անգլ., Եր.: Ապոլոն, 1993:
13. Եղիզարյան Վ., Կառավարման և ինքնակառավարման տեխնոլոգիաներ, Եր.: Դար, 2004:
14. Թումանյան Հ., Մեծ ցավը // Երկերի լիակատար ժողովածու տասը հատորով, հ. 6, Եր.: Գիտություն, 1994:
15. Թումանյան Հ., Կեղտոտ մամուլ // Երկերի լիակատար ժողովածու տասը հատորով, հ. 6, Եր.: Գիտություն, 1994:
16. Իմաստախոս ժողովուրդը (անգլերեն-հայերեն ասացվածքներ և պատկերավոր արտահայտություններ), Եր.: Ս: Պարթև, 1992:
17. Խլղաթյան Ի., Տեսական տնտեսագիտության զարգացման հեռանկարների մասին // Բանբեր ԵՊՏԻ, ք. 1, 2005:
18. Սովսես Խորենացի, Հայոց պատմություն, Եր.: Հայաստան, 1990:
19. Կանոններ քաղաքացիական ծառայողի էթիկայի // ՀՀ գերատեսչական նորմատիվային ակտերի տեղեկագիր, ք. 18, 2002:
20. Եզնիկ Կողբացի, Եղծ աղանդոց, Եր.: Եր: համալ. հրատ., 1994:

21. Եզնիկ Կողբացի, Նոյն Եզնրկայ վարդապետի խրատք // Եղծ աղանդոց, Եր.: Երևանի համալ. հրատ., 1994, էջ 245-261:
22. Կիրառական մենեջմենթ /Յու. Սուվարյանի խմբ., Եր.: ԱՌՏ, 2004.
23. Հայաստանի Հանրապետության օրենքը քաղաքացիական ծառայության մասին // ՀՀ պաշտ. տեղեկագիր, ք. 1, 2002:
24. Հայրապետյան Ս., Գործարարության բարոյականությունը և վարվելակերպ, Եր.: Տնտեսագետ, 2003:
25. Հանրային քաղաքականության վերլուծություն, Եր.: Պետական ծառայություն, 2005
26. Հատտեճեան Ռ., Հայկական առածներու ներշնչումով, Իստանպուլ, 1995:
27. Հարությունյան Ս., Ասողին լսող է պետք, Եր., Արևիկ, 2004: .
28. Հովականյան Յու., Փիլիսոփայական մտածողության ազգային բնույթը // Բանբեր ԵՊՏԻ, ք. 3, 2005:
29. Հոքեմ Փ., Ինչպես վարել սեփական գործը / Թարգմ. անգլ., Եր.: Ապոլոն, 1993: .
30. Ղանալանյան Ա.Տ., Առածանի, Եր., ՀՍՍՌ ԳԱ հրատ., 1960:
31. Ղանալանյան Ա.Տ., Առած // «Հայկական Սովետական Հանրագիտարան», հ. 1, Եր., 1974:
32. Ղազարյան Ռ., Հմայակյան Հ. Հայ մարդու բարոյական կերպարը միջնադարյան գրականությունում և էպոսում // «Նորավանք», ք. 2, 2006:
33. Մենեջմենթ / Յու.Սուվարյանի խմբ., Եր.: Տնտեսագետ, 2002:
34. Միրզոյան Վ.Ա., Աշխատանքի պրոբլեմը արդի արևմտյան սոցիոլոգիայում, Երևան, ՀՀ ԳԱ հրատարակչություն, 1990:
35. Միրզոյան Վ.Ա., Արևմտյան մենեջմենթի փորձից // «Քաղաքական գրուցակից», ք. 18, 1990:
36. Միրզոյան Վ.Ա., Աշխատասիրության ազգային հիմքերը // «Մանկավարժ», ք. 10, 1990:
37. Միրզոյան Վ.Ա., Հայկական մենեջմենթ // «Ազգ» օրաթերթ, 21, 27 նոյեմբերի, 4, 16, 26 դեկտեմբերի 1992թ.:
38. Միրզոյան Վ., Ազգային ինքնաճանաչման խնդիրը // Ազգային գաղափարախոսության արդիականությունը, Եր., 1996:
39. Միրզոյան Վ.Ա., Իմաստալից կառավարում // «Կառավարում», ք. 1, 2000:
40. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարման ամբողջականությունը // «Կառավարում», ք. 2, 2000:
41. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարման ազգամշակութային առանձնահատկությունների շուրջ // «Կառավարում», ք. 3, 2000:

42. Միրզոյան Վ.Ա., Իշխանավորը և իր խորհրդականները ըստ Մաքիավելիի // «Օրենք և իրականություն», ք. 13, 2000:
43. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարումը որպես փիլիսոփայական վերլուծության առարկա // «Կառավարում», ք. 4, 2000:
44. Միրզոյան Վ.Ա., Երկու «Վեվ»-ի կանոնը. վերահսկողությունը և վստահությունը որպես փիլիսոփայական վերլուծության առարկա // «Օրենք և իրականություն», ք. 23-24, 2001:
45. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարումը որպես միջնորդավորում // «Կառավարում», ք. 1, 2001:
46. Միրզոյան Վ.Ա., Գործարար խրատանի // «Օրենք և իրականություն», ք. 2, 2001:
47. Միրզոյան Վ.Ա., Սոտիվացիայի հարացույցի փոփոխությունը // «Գործնական և տեսական կառավարում», ք. 1, 2001:
48. Միրզոյան Վ.Ա., Ֆրեդերիկ Թեյլորը՝ կառավարման գիտության հիմնադիր // «Օրենք և իրականություն», ք. 7, 2001:
49. Միրզոյան Վ.Ա., Երկխոսության կառավարում, Եր.: «Տնտեսագետ», 2001:
50. Միրզոյան Վ.Ա., Հայ կառավարչական մտքի ակունքը, Եր: ԱՌՏ, 2003:
51. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարչական որոշման կայացման ընթացքը // «Օրենք և իրականություն», ք. 14, 2003:
52. Միրզոյան Վ.Ա., Հանրային կյանքի կայունության փիլիսոփայական ըմբռնումը // «Բանբեր ԵՊՏԻ», ք. 1, 2004:
53. Միրզոյան Վ.Ա., Առաժանին՝ վարքականոն, Եր.: Գրիգոր Տաթևացի, 2004:
54. Միրզոյան Վ.Ա., Հայոց վարքականոնը ըստ Հակոբ Պարոնյանի, // «Օրենք և իրականություն», ք. 15-16, 2004:
55. Միրզոյան Վ.Ա., Առձեռն առաժանի, Եր.: Գր. Տաթևացի, 2004:
56. Միրզոյան Վ.Ա., Հայ իշխանավորի վարքականոնը ըստ Եզնիկ Կողբացու // «Օրենք և իրականություն», ք. 5-6, 2004:
57. Միրզոյան Վ.Ա., Գործարար հաղորդակցման տրամաբանական հիմքերը // «Էկոնոմիկա», ք. 3, 2005:
58. Միրզոյան Վ.Ա., Հանրային կառավարման մշակույթի հիմնախնդիրները // «Օրենք և իրականություն», ք. 5-6, 2005:
59. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարման մշակույթ: Բախումների կառավարում: Գործարար հաղորդակցման կառավարում: Եր.: Տնտեսագետ, 2005:
60. Միրզոյան Վ.Ա., ճարտասանություն, Եր.: Օրենք և իրականություն, 2006:
61. Միրզոյան Վ.Ա., Կառավարում և սեռ, Եր.: Գր. Տաթևացի, 2006:

62. Միրզոյան Վ.Ա., Միջնորդավորումը որպես կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության սկզբունք // «Բանբեր ԵՊՏԻ», ք. 2, 2006:
63. Նազարյան Ա., Գործարար հաղորդակցություն, Եր.: Ջանգակ – 97, 2001:
64. Նալչաջյան Ա.Ա., Հոգեբանական բառարան, Եր.: Լույս, 1984:
65. Նժդեհ Գ., Բանտային գրառումներ // Գ.Նժդեհ, Հատընտիր, Եր.: Հայաստան, 2001:
66. Նժդեհ Գ., Էջեր իմ օրագրեն // Գ.Նժդեհ, Հատընտիր, Եր.: Հայաստան, 2001:
67. «Պետության դերը: Մարդկային զարգացման զեկույց, Հայաստան – 1998», Եր.: UNDP, 1999:
68. Ջրբաշյան Է., Մախչանյան Հ., Գրականագիտական բառարան, Եր.: Լույս, 1980:
69. Սարգսյան Ա., Տնտեսության փիլիսոփայության մի քանի հարցեր // Բանբեր ԵՊՏԻ, ք. 1, 2004:
70. Սարգսյան Ա., Տնտեսագիտական կրթության փիլիսոփայական-մշակութաբանական հիմնավորումները // Բանբեր ԵՊՏԻ, ք. 2, 2004:
71. Սարիմյան Ռ.Ն., Հայ տնտեսական պատմություն, Եր.: ՀՊՃՀ, 2001:
72. Սուվարյան Յու., Սարիմյան Ռ., Միրզոյան Վ., Հովհաննիսյան Կ., Հայ կառավարչական մտքի պատմության ուրվագծեր, Եր.: Տնտեսագետ, 2005:
73. Սուքիասյան Ա., Ժամանակակից հայոց լեզու, Եր.: Եր. համալս. հրատ., 1980:
74. Գրիգոր Տաթևացի, Ոսկեփորիկ, Եր.: Գթություն, 1995:
75. Գրիգոր Տաթևացի, Գիրք քարոզութեան, Ամառան հ., Կ.Պոլիս, 1740:
76. Գրիգոր Տաթևացի, Գիրք քարոզութեան, Ձմեռան հ., Կ.Պոլիս, 1740:
77. Գրիգոր Տաթևացի, Գիրք հարցմանց, Երուսաղեմ, 1993:
78. Գրիգոր Տաթևացի, Սողոմոնի առակների մեկնությունը, Եր.: Անկյունաքար, 2000:
79. Գրիգոր Տաթևացի, Մեկնութիւն սաղմոսաց, Եր.: Ջվարթնոց, 1993:
80. Քեննեդի Գ., Ինչպես բանակցել ձեր ուզածը ստանալու համար / Թարգմ. անգլ., Եր.: Գիտանք, 2002:
81. Ֆեմինիզմի տեսություն և պատմություն / Թարգմ. ռուս., Եր.: Համալսարան. կրթությամբ կանանց ասոցիացիա, 1999:

82. **Адамнчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е., Экономика и социология труда.** М.: ЮНИТИ, 1999.
83. **Акмаева Р., Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления, 2006, н. 11:**
84. **Альтманн Г.Х., Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории / Пер. с нем., М.: Интерэксперт, 1999.**
85. **Андрианов В., Интеллектуальная модель управления в бизнесе // Проблемы теории и практики управления, номер 3, 2001.**
86. **Аристотель, Политика // Аристотель, Сочинения в четырех томах, т. 4, М.: Мысль, 1984.**
87. **Армянские пословицы и поговорки.** М.: Наука, 1972.
88. **Бабосов Е.М., Социология управления, 2–е изд., Минск: ТетраСистемс, 2001.**
89. **Баллестрем К.Г., "Ното есопомісус?": Образы человека в классическом либерализме // Вопросы философии, 1999, н. 4.**
90. **Бардаков А.И., Когнитивность самоуправления // Социология власти, номер 4, 2006.**
91. **Беркович Д.М., Формирование науки управления производством.** М.: Наука, 1973.
92. **Бизнес и менеджер, М.: АЗИМУТ – ЦЕНТР, 1992.**
93. **Биркенбилл В., Язык интонации, мимики, жестов.** СПб.: Питер Пресс, 1997.
94. **Бойков В.Э., Социологический мониторинг в социальном управлении // Социология власти, номер 4, 2006.**
95. **Болдбаатар Б., Некоторые аспекты развития человеческого капитала Монголии // Проблемы теории и практики управления, н. 10, 2006.**
96. **Бондаренко В., Методические подходы к оценке эффективности основных концепций менеджмента // Проблемы теории и практики управления, номер 10, 2006.**
97. **Бороздина Г.В., Психология делового общения.** М.: ИНФРА – М, 1998.
98. **Боссида Л., Чаран Р., Искусство результативного управления / Пер. с англ., М.: Добрая книга, 2004.**

99. **Брутян Г.А.**, Аргументация. Ереван: Изд – во АН Арм.ССР, 1984.
100. **Бутова Т.В.**, Предпринимательство. М.: ЮРКНИГА, 2005.
101. **Буш Г.**, Диалогика и творчество. Рига: Авотс, 1985.
102. **Бэкон Ф.**, Новый органон // Ф.Бэкон, Соч., т. 2, М.: Мысль, 1972.
103. **Ватолкина Н.**, Современные подходы к категории качество в менеджменте // Проблемы теории и практики управления, номер 2, 2006.
104. **Велесько Е., Логинов П.**, Технология рационального управления // Проблемы теории и практики управления, номер 5, 2002.
105. **Веснин В.Р.**, Менеджмент персонала. М.: "Элит – 2000", 2000.
106. **Вилькесманн У.**, Этика предприятия и организационное обучение // Проблемы теории и практики управления, номер 5, 2001.
107. **Винер Н.**, Творец и робот / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1966.
108. **Волков Ю.Е.**, Сущность социального управления // Проблемы теории и практики управления, номер 3, 2005.
109. **Вудкок М., Фрэнсис Д.**, Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ., М.: Дело, 1991.
110. **Гегель**, Философия права. М.: Мысль, 1990.
111. **Гидденс Э.**, Социология / Пер. с англ., М.: Эдиториал УРСС, 1999.
112. **Глинский Б.**, О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления, номер 4, 2001.
113. **Гмюр М.**, Национальная специфика теории организации // Проблемы теории и практики управления, номер 3, 2000.
114. **Голубчиков Е.**, Подготовка управленческого персонала для работы за рубежом: опыт японских корпораций // Проблемы теории и практики управления, номер 6, 2000.
115. **Горохов В.Г., Розин В.М.**, Введение в философию техники: Учеб. пособие. М.: ТГФРА – М, 1998.
116. **Граф А.Е.**, Словарь немецких и русских пословиц. СПб.: Лань, 1997.

117. **Грейсон Дж. К. мл, О'Делл К.,** Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ., М.: Экономика, 1991.
118. **Грин Р.,** 48 законов власти / Пер. с англ., М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
119. **Гумбольдт В.,** Характер языка и характер народа // В.Гумбольдт, Язык и философия культуры / Пер. с немец., М.: Прогресс, 1985.
120. **Дафт Р.Л.,** Менеджмент / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2000.
121. **Де Джорж Р.Д.,** Деловая этика / Пер. с англ., М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003.
122. **Дедиков С.,** Альтернативный и традиционный менеджмент: сравнительный анализ // Проблемы теории и практики управления, н. 5, 2006.
123. **Дейвис Ф.,** Ваш абсолютный имидж / Пер. с англ., М.: Внешсигма, 1995.
124. **Дикарева А.А., Мирская М.И.,** Социология труда. М.: Высшая школа, 1989.
125. **Доукинз У.,** Японские компании предпочитают мягкие способы сокращения рабочей силы // Финансовые известия, н. 91, 1995.
126. **Дресвянников В., Лосева О.,** Использование неявных знаний личности при управлении интеллектуальным капиталом организации // Проблемы теории и практики управления, номер 10, 2006.
127. **Дряхлов Н., Куприянов Е.,** Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления, н. 2, 2002.
128. **Друкер П.Ф.,** Практика менеджмента / Пер. с англ., М.: Вильямс, 2000.
129. **Друкер П.Ф.,** Задача менеджмента в XXI веке / Пер. с англ., М.: Вильямс, 2001.
130. **Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.,** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Изд. Рос. Экон. Акад., 1998.
131. **Зарайский Д.А.,** Управление чужим поведением. Дубна: Феникс, 1997.

132. **Исикава К.**, Японские методы управления качеством ./ Пер. с англ., М.: Экономика, 1988.
133. **Ишикава А.**, Эволюция концепций и практики модернизации в Японии // Проблемы теории и практики управления, номер 1, 2003.
134. **Кабаченко Т.С.**, Психология управления. М.: Рос. пед. ат., 1997.
135. **Казанцева К., Подлесных В.И., Серова Л.С.**, Практический менеджмент. М.: ИНФРА—М, 1999.
136. **Как добиться успеха: Практические советы деловым людям.** М.: Политиздат, 1991.
137. **Как работают японские предприятия /** Пер. с англ., М.: Экономика, 1989.
138. **Кант И.**, Антропология с прагматической точки зрения // И.Кант, Сочинения в шести томах, т. 6, М.: Мысль, 1966.
139. **Карнеги Д.**, Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1987.
140. **Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.**, Организационное поведение. М.: ИНФРА—М, 2001.
141. **Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.**, Этика деловых отношений. М.: ИНФРА—М, 2003.
142. **Кови С.Р.** 7 навыков высокоэффективных людей / Пер. с англ., М.: АСТ, 1997.
143. **Коно Т.**, Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ., М., 1987.
144. **Коротков Э., Кузьмина Е.**, Генезис менеджмента // Проблемы теории и практики управления, номер 1, 2006.
145. **Котарбинский Т.**, Трактат о хорошей работе / Пер. с польск., М.: Экономика, 1975.
146. **Кравченко А.И.**, Социология труда в XX веке. М.: Наука, 1987.
147. **Кравченко А.И.**, Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ, 1999.
148. **Кравченко А.И.**, История менеджмента. М.: Академ. проект, 2002.

149. Красильников С., Мотивация в системе внутрихолдингового управления // Проблемы теории и практики управления, номер 8, 2006.
150. Красовский Ю.Д., Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 2000.
151. Кредисов А.И., История учений менеджмента. Киев, ВИРА – Р, 2000.
152. Крутий И., Новикова Ю., Механизм приращения интеллектуального капитала личности и компании // Проблемы теории и практики управления, номер 9, 2006.
153. Куликов Г. В., Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М., 2000.
154. Кун Т., Структура научных революций / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1977.
155. Кунц Г., Доннел, С.О', Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, т. 1 / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1981.
156. Ладанов И.Д., Практический менеджмент. М.: Элик, 1995.
157. Лафта Дж.К., Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999.
158. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р., Основы менеджмента. Изд. 2 – е, СПб.: МиМ, 1997.
159. Липпман У., Общественное мнение / Пер. с англ., М.: "Общественное мнение", 2004.
160. Лосев А.Ф., Тахо-Годи А.А., Платон, Аристотель. М.: Молодая гвардия, 2000.
161. Лучко М.А., Этика бизнеса – фактор успеха. М.: ЭКСМО, 2006.
162. Льюис Д., Стресс – менеджер / Пер. с англ., М.: Рефл – бук, 2000.
163. Льюис Д., Тренинг эффективного общения. М.: ЭКСМО – Пресс, 2002.
164. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж.М., Бизнес – коммуникации / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
165. Макиавелли Н., Государь. М.: Мысль, 1996.
166. Макиавелли, маркетинг и менеджмент / СПб.: Питер, 2004.

167. **Макмиллан Ч.**, Японская промышленная система / Пер. с англ., М., 1988.
168. **Маркузе Г.**, Одномерный человек / Пер. с англ., М.: Рефл – бук, 1994.
169. **Масленникова Н.**, Цели развития организации через призму управленческих теорий // Проблемы теории и практики управления, н. 6, 2002.
170. **Маслоу А.Г.**, Дальние пределы человеческой психики / СПб.: Евразия, 1997.
171. **Маслоу А.Г.**, Маслоу о менеджменте / СПб.: Питер, 2003.
172. **Мастенбрук В.**, Переговоры / Пер. с англ., Калуга: КаИС, 1987.
173. **Математические модели социальных систем.** Омск: Омск. гос. ун – т, 2000.
174. **Матрусова Т.**, Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления, номер 1, 2002.
175. **Мейер П.**, Культура бизнеса // Проблемы теории и практики управления, номер 2, 2000.
176. **Менегетти А.**, Психология лидера / Пер. с итальянского., М.: Онтопсихология, 2001.
177. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.**, Основы менеджмента / Пер. с англ., М., 1995.
178. **Мильнер Б.**, Концепция организационных изменений в современном менеджменте // Проблемы теории и практики управления, номер 1, номер 2, 2006.
179. **Мильнер Б.**, Управление знаниями в современной экономике // Проблемы теории и практики управления, номер 9, 2006.
180. **Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.**, Школы стратегий / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2000.
181. **Митрошенко О.И.**, Эффективные переговоры. М.: ИНФРА – М, 2003.
182. **Моргунов Е.Б.**, Личность и организация. М.: Тривола, 1996.

183. **Морено Я.Л.**, Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ., СМ.: Академический проект, 2004.
184. **Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А.**, Исследование Систем управления. М.: Экономика и финансы, 2002.
185. **Нагао Т.**, Философия японского управления // Как работают японские предприятия / Пер. с англ., М.: Экономика, 1989.
186. **Николаев А.**, Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления, номер 5, 2001.
187. **Ниренберг Дж.И.**, Гений переговоров / Пер. с англ., Мн.: Попурри, 1997.
188. **Ницше Ф.**, Странник и его тень. М.: REFL—book, 1994.
189. **О'Коннер Дж.** Нестандартное решение повседневных проблем / Пер. с англ., К.: София, 2001.
190. **Организационное поведение** / Под. ред. Г.Р.Лафиллина, О.Н.Громовой. СПб.: Питер, 2004.
191. **Паркинсон С.Н.**, Законы Паркинсона / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1989.
192. **Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К.**, Искусство управления / Пер. с англ., М.: ФАИР, 1997.
193. **Парсонс Т.**, О структуре социального действия / Пер. с англ., М.: Академический проект, 2000.
194. **Пиз А.**, Язык телодвижений / Пер. с англ., М.: Ай кью, 1992.
195. **Плайтер Х.**, Значение "человеческого фактора" для малых и средних предприятий // Проблемы теории и практики управления, н. 10, 2006.
196. **Платон, Критон** // Платон. Собрание сочинений в четырех томах, т. 1, М.: Мысль, 1990.
197. **Платон, Политик** // Платон, Соч. в трех томах, т. 3, ч. 2, М.: Мысль, 1972.
198. **Платон** // Государство Платон, Сочинения в 3-х томах. Т. 3, ч. 1, М.: Мысль, 1971.

199. Плесс Н., Управление культурным многообразием требует смены парадигмы // Проблемы теории и практики управления, н. 2, 2000.
200. **Предпринимательство.** Учебное пособие для вузов / Под ред. Н.В.Родионовой. М., 2002.
201. **Пригожин А.П.,** Нововведения: стимулы и препятствия. М.: Политиздат, 1989.
202. **Производительность труда "белых воротничков"** / Пер. с англ., М., 1989.
203. **Пронников В.А., Ладанов И.Д.,** Управление персоналов в Японии. М.: Наука, 1989.
204. **Психология менеджмента** / Под ред. Г.С.Никофорова. СПб.: Питер, 2004.
205. **Психология управления.** М.: ИНФРА—М, 1997.
206. **Рансдорф М.,** Секреты успеха и задачи менеджмента на современном этапе // Проблемы теории и практики управления, н. 6, 2001.
207. **Ремер А.,** Дилемма управления: консистентная или компенсаторная конфигурация менеджмента // Проблемы теории и практики управления, номер 4.5, 2002.
208. **Ритцер Дж.,** Современные социологические теории / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2002.
209. **Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг,** Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Пер. с англ., СПб.: ЕВРОЗНАК, 2003.
210. **Руссо Ж.-Ж.,** Рассуждение о науках и искусствах // Руссо Ж.—Ж., Избранные произведения, т. 1, М.: Худ. лит., 1961.
211. **Сабат Э. М.,** Бизнес—этикет / Пер. с англ., М.: ФАИР—ПРЕСС, 2000.
212. **Савеленок Е.,** Идеология управления в организации // Проблемы теории и практики управления, номер 3, 2000.
213. **Салмон Р.,** Будущее менеджмента / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2004.
214. **Самсин А.И.,** Основы философии экономики. М., 2003.
215. **Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.,** Психология управления. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.

216. **Санников О.О.**, Постмодернистские трансформации в современном обществе // Социология власти, номер 4, 2006.
217. **Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.** Управление по результатам / Пер. с финского, М.: Прогресс, 1988.
218. **Семенова И.И.**, История менеджмента. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.
219. **Сибаква Р.**, Стратегия управления в японских корпорациях // Как работают японские предприятия / Пер. с англ., М.: Экономика, 1989.
220. **Словарь немецких и русских пословиц.** СПб.: Лань, 1997.
221. **Словарь – справочник менеджера.** М.: ИНФРА – М, 1996.
222. **Словарь употребительных английских пословиц.** М.: Русский язык, 1990.
223. **Слонов Н.**, Ситуативность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления, н. 5, 2001.
224. **Смирнов Э.А.**, Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.
225. **Смит А.**, Теория нравственных чувств / Пер. с англ., М.: Республика, 1997.
226. **Солодухина А.О., Солодухин О.А.**, Юридический диалог. Теория и практика, круг проблем. М.: Экспертное бюро – М, 1998.
227. **Сопер П.А.**, Основы искусства речи. Ростов – на – Дону: Феникс, 1996.
228. **Спивак В.А.**, Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
229. **Стернин И.А.**, Толерантность и коммуникация // §Философские и лингвокультурологические проблемы толерантности| / Отв. ред. Н.А.Купина, М.Б.Хомяков. М.: ОЛМА – ПРЕСС, 2005.
230. **Таранов П.С.**, Управление без тайн. Донецк: Сталкер, 1997.

231. **Татеиси К.**, Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. М.: Московский бизнес, 1990.
232. **Тенброк К.**, Американская модель // За рубежом, н. 40, 1991.
233. **Теория государства и права** / Под ред. Н.И.Матузова, А.В. Малько. М: Юристь, 1999.
234. **Теркел С.**, Работа / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1978.
235. **Токаров В.**, Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления, н. 3, 2001.
236. **Токаров В.**, Профессиональные навыки менеджера ("обогащенный самоменеджмент") // Проблемы теории и практики управления, н. 6, 2002.
237. **Томилов В.В.**, Культура предпринимательства. СПб.: Питер, 2001.
238. **Тэйлор Ф.У.**, Научная организация труда / Пер. с англ., М.: Транспечать, 1924.
239. **Тэйлор Ф.У.**, Тэйлор о тэйлоризме / Пер. с англ., М., 1925.
240. **Уайтхид А.**, Процесс и реальность // А.Уайтхид, Избранные работы по философии / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1990.
241. **Удальцова М.В.**, Социология управления. М.: ИНФРА – М, 1998.
242. **Уоррен Б.**, Почему лидеры не могут руководить // Как добиться успеха. Практические советы деловым людям /Под общ. ред. В.Е. Хруцкого. М.: Политиздат, 1991.
243. **Фаткин Л.**, Утопии, мифы и иллюзии менеджмента // Проблемы теории и практики управления, номер 5, 2001.
244. **Форд Г.**, Сегодня и завтра / Пер. с англ., Ленинград: Время, 1928.
245. **Форд Г.**, Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ., Ереван: Айастан, 1990.
246. **Формановская Н.И.**, Ритуалы вежливости и толерантность // §Философские и лингвокультурологические проблемы толерантности| / Отв. ред. Н.А.Купина, М.Б.Хомяков. М.: ОЛМА – ПРЕСС, 2005.

247. **Фостер Р.**, Обновление производства: атакующие выигрывают / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1987.
248. **Фромм Э.**, Бегство от свободы / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1989.
249. **Фромм Э.**, Человеческая ситуация / Пер. с англ., М.: Смысл, 1994.
250. **Франкл В.**, Человек в поисках смысла / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1990.
251. **Фролов С.С.**, Социология организаций. М.: Гардарики, 2001.
252. **Фромм Э.**, Анатомия человеческой деструктивности / Пер. с англ., М.: Республика, 1994.
253. **Фромм Э.**, Революция надежды // Фромм Э., Психоанализ и этика / Пер. с англ., М.: Республика, 1993.
254. **Фуку Ф.**, История труда / Пер. с франц., С.–Петербург, 1872.
255. **Холл Р.Х.**, Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
256. **Хьюсман Р., Хэтфилд Д.**, Фактор Справедливости... / Пер. с англ., М.: Знание, 1992.
257. **Цицерон**, Три трактата об ораторском искусстве. М.: Наука, 1972.
258. **Чжан Синьсинь, Сан Е**, Голоса из Китая / Пер. с кит., М.: Известия, 1989.
259. **Чалдини Р.**, Психология влияния / Пер. с англ., СПб.: Питер Ком, 1999.
260. **Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.М.**, Управленческая деятельность менеджера. К.: Ваклер, 1998.
261. **Честара Дж.**, Деловой этикет / Пер. с англ., М.: ФАИР, 1997.
262. **Чирки Х.**, На пути к целостной науке о предприятии // Проблемы теории и практики управления, номер 2, 2000.
263. **Шахназарян Н.**, Концепции достойного человека в западных и дальневосточных цивилизациях // §БсәнәЭщ|, Г. 2, 2006:
264. **Шевченко А.В.**, Глобальная коммуникация и национальные информационные идентичности // Социология власти, номер 3, 2005.

265. **Шепель В.М.**, Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
266. **Шибутани Т.**, Социальная психология / Пер. с англ., Ростов на Дону: Феникс, 1997.
267. **Шпалинский В.В.**, Психология менеджмента. М.: УРАО, 2003.
268. **Шпотов Б.**, Деловая этика и менеджмент : современные подходы // Проблемы теории и практики управления, номер 1, 2002.
269. **Шпотов Б.**, Социально – экономические эксперименты Генри Форда // Проблемы теории и практики управления, номер 6, 2002.
270. **Штемманн П., Венцель М.**, Секреты преуспевающего менеджера / Пер. с англ., М.: Интерэксперт, 1998.
271. **Шульц Л.**, Язык интуиции / Пер. с англ., М.: ЭКСМО, 2006.
272. **Экономическая психология** / Под. ред. И.В.Андреевой. СПб.: Питер, 2000.
273. **Эмерсон Х.**, Двенадцать принципов производительности труда / Пер. с англ., М., 1921.
274. **Энкельманн Н.Б.**, Сила мотивации / Пер. с нем., М.: Интерэксперт, 1999.
275. **Юдин Р.**, 100 советов руководителю как стимулировать инициативу работников // Как добиться успеха. Практические советы деловым людям /Под общ. ред. В.Е. Хруцкого. М.: Политиздат, 1991.
276. **Якокка Л.**, Карьера менеджера / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991.
277. **Янчевский В.**, О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI в. // Проблемы теории и практики управления, номер 2, 2000.
278. **Япония** / Отв. ред. Г.К.Войтоловский, С.И.Дийков. М.: Междунар. отношения, 1990.
279. **Ясперс К.**, Смысль и назначение истории / Пер. с немец., М.: Политиздат, 1991.

280. **Abend G.**, *Styles of Sociological Thought: Sociologies, Epistemologies, and the Mexican and U.S. Quests for Truth // Sociological Theory*, Volume 24, Number 1, March 2006.
281. **Ackoff R.L.**, *The Democratic Corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success.* New York, Oxford: Oxford University Press, 1994.
282. **Alston J.P.**, *Managerial Principles in Japan, China, and Korea // The Applied Psychology of Work Behavior/ D.W.Organ (ed.).* Boston: Homewood, 1991.
283. **Anscombe J.-C., Ducrot O.**, *L' argumentation dans la langue.* Troisième édition., Mardaga, 1997.
284. **Argiris C.**, *Interpersonal competence and organizational effectiveness.* Homewood (Ill.): Dorsey Press, 1962.
285. **Barreto I., Baden-Fuller C.**, *To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences // Journal of Management Studies*, v. 43, n. 7, November 2006.
286. **Bellour R.**, *Freud notre père // Magazine littéraire*, n. 109, 1976.
287. **Blake R.R., Mouton J.S.**, *Productivity: the human side.* New York: AMACON, 1981.
288. **Bly M.C.E. Van Der**, *Globalization: A Triumph of Ambiguity // Current Sociology*, Volume 53, Number 6, November 2005.
289. **Boudon R.**, *The Social Sciences and Two Types of Relativism // Journal of Classical Sociology*, Volume 5, Issue 2, July 2005.
290. **Brouters K.D., Bamossy G.J.**, *Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures // Journal of Management Studies*, volume 43, number 2, March 2006.
291. **Brown A.D., Humphreys M.**, *Organizational Identity and Place: A Discursive Exploration of Hegemony and Resistance // Journal of Management Studies*, volume 43, number 2, March 2006.
292. **Chen G., Tjosvold D., Liu C.**, *Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China // Journal of Management Studies*, v. 43, n. 5, July 2006.
293. **Covey S.R.**, *The seven habits of highly effective people.* New York: Simon and Schuster, 1990.
294. **Crosby Ph.B.**, *Completeness: Quality for the 21st Century.* N.Y.: Dutton, 1992.

295. Dalton D.R., Cosier R.A., The Four Faces of Social Responsibility // The Applied Psychology of Work Behavior. Boston: Homewood, 1991.
296. Davis R.C., Philosophy of Management // «Advanced Management», 1955, vol. 20, n. 4.
297. Dickson P., The Future of Workplace. The coming revolution in jobs. N.Y., 1975.
298. Deal T.E., Kennedy A.A., Corporate cultures. Addison-Wesley, 1982.
299. Donaldson L., Behavioral Supervision: practical ways to change unsatisfactory behavior and increase productivity. Mass., 1980.
300. Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M., Fundamentals of management. 8th ed., Boston: Irwin, 1992.
301. Drucker P.F., Managing for the future. The 1990s and beyond. New York: Truman Talley 1992.
302. Ellis P.D., Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons // Journal of Management Studies, volume 43, number 5, July 2006.
303. Friedkin N.E., Social Cohesion // Annual Review of Sociology, vol. 30, 2004.
304. Friedmann G., Industrial Society. Glencoe, Illinois. 1955.
305. Friedmann G., Ou va le travail humain? Paris, 1956.
306. Friedmann G., La puissance et la sagesse. Paris, 1972.
307. Friedmann G., Le travail en miettes. Paris, 1964.
308. Friedmann G., Sept études sur l'homme et la technique. Paris, 1979.
309. Gamble J., Multinational Retailers in China: Profiling <McJobs> or Developing Skills? // Journal of Management Studies, volume 43, number 7, November 2006.
310. Giroux H., «It Was Such a Handy Term»: Management Fashions and Pragmatic Ambiguity // Journal of Management Studies, volume 43, number 6, September 2006.
311. Givry J. de, The ILO and the Quality of Working Life. New International Programme // «International Labour Review», vol. 117, n. 3, May-June 1978:
312. Goldratt E.M., Theory of Constraints. Great Barrington, MA: North River Press. 1990.

313. **Gourlay S.**, Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 7, November 2006.
314. **Gross E.**, *Work and Society*. N.Y., 1958.
315. **Hanson S.L., Wells-Dang G.**, Gender and Attitudes about Opportunity in Eastern and Western Europe // *European Sociological Review*, Volume 22, Number 1, February 2006.
316. **Harrison L., Huntington S.**, *Culture matters: How values shape human progress*. N.Y.: Basic Books, 2000.
317. **Hartley P.F.**, *Management mistakes and success*. New York: John Wiley and Sons, 1991.
318. **Herzberg F.**, *New approaches in management organization and job design //The individual and the organization*. Ed.: D.Domm. N.Y., 1973.
319. **Herzberg F.**, *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* // *The Applied Psychology of Work Behavior*. Boston: Homewood, 1991.
320. **Herzberg F.**, *One more time: how do you motivate employees?* // *Job Satisfaction*, ed. By M.Grunberg, London, 1976.
321. **Hill S.**, *Competition and Control at Work: The New Industrial Sociology*. London: Heinemann, 1981.
322. **Hitlin S., Piliavin J.A.**, *Values: Reviving a Dormant Concept* // *Annual Review of Sociology*, v. 30, 2004.
323. **Hoffman S.T.**, *How to punch Someone and Stay Friends: An Inductive Theory if Simulation* // *Sociological Theory*, v. 24, n. 2, June 2006.
324. **Hofstede G.**, *Culture's consequences*. London, 1980, p. 381.
325. **Hofstede G.**, *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* // *The Applied Psychology of Work Behavior* D.W.Organ (ed.). Boston: Homewood, 1991.
326. **Hong J.F.L., Easterby-Smith M., Snell R.S.**, *Transferring Organizational Learning Systems to Japanese Subsidiaries in China* // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 5, July 2006.
327. **Johan R., Riel B., Wierenga B.**, *A Methodology for Assessing Organizational Core Values* // *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 2, March 2006.
328. **Job Satisfaction** /Ed.: M.Grunberg. London, 1976.
329. **Keegan A., Boselie P.**, *The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human*

- Resource Management // Journal of Management Studies, v. 43, n. 7, November 2006.
330. **Kerr J., Slocum J.W.**, Managing Corporate Culture through Reward Systems // The Applied Psychology of Work Behavior / D.W.Organ (ed.). Boston: Homewood, 1991.
 331. **Kotter J.P.**, Management and Leadership // The Applied Psychology of Work Behavior. Boston: Homewood, 1991.
 332. **Lawler E.E. III, Porter L.W.**, The Effect of Performance on Job Satisfaction // The Applied Psychology of Work Behavior. Boston: Homewood, 1991.
 333. **Les attitudes des travailleurs et des employeurs à l'égard de l'emploi.** Paris: Presses universitaires de France, 1973.
 334. **Levitan S.A., Jonston W.B.**, Work is here to stay, alas. Salt Lake City, Utah, 1973.
 335. **Likert R.**, Human Asset Accounting // People and Productivity / Ed. by R.A. Sutermeister. 3rd ed., N.Y., 1976.
 336. **Lumpkin G.T., Dess G.G.**, The Effect of <Simplicity> on the Strategy-Performance Relationship // Journal of Management Studies, volume 43, number 7, November 2006.
 337. **Luthans F.**, Successful versus Effective Real Managers // The Applied Psychology of Work Behavior/ D.W.Organ (ed.). Boston: Homewood, 1991.
 338. **Maccoby M.**, The Leader: A new face for american management. New York: Simon and Schuster, 1981.
 339. **Managing people. 101 proven ideas for making you and your people more productive /Ed. by Sara P. Noble.** Boston: Goldhirsh Group Inc., 1992.
 340. **Marshall J., Cooper C.Z. (ed.)**, Coping with Stress at Work. Aldershot, Hants, 1981.
 341. **Martin J.L., George M.**, Theories of Sexual Stratification: Toward an Analysis of the Sexual Field and a Theory of Sexual Capital // Sociological Theory, volume 24, number 2, June 2006.
 342. **Maslow A.H.**, A theory of human motivation //Motivation and behavior. Ed.: R.Steers,L.W.Porter, N.Y., 1975.
 343. **Maslow A.H.**, The farther reaches of human nature. N.Y., 1971.
 344. **Mathis R.L., Jackson J.H.**, Human Resource Management. 8th ed., St. Paul, MN: West, 1997.
 345. **Mayo E.**, The Social Problems of an Industrial Civilization. London, 1949.

346. **McGregor D.**, The human side of entreptise. N. Y.: Harper and Row, 1960.
347. **Miles R.E.**, Human Relations or Human Resources? // The Applied Psychology of Work Behavior/ D.W.Organ (ed.). Boston: Homewood, 1991.
348. **Miller L.M.**, Behavior Management // The Applied Psychology of Work Behavior/ D.W.Organ (ed.). Boston: Homewood, 1991.
349. **Moller K., Svahn S.**, Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets // Journal of Management Studies, v. 43, n. 5, July 2006.
350. **Nazarian A.**, Proverbes et dicions français avec leurs traductions et nquivalents russes et armeniens. Erevan, Helios, 1994.
351. **Newman L.E.**, Some Philosophies of Management // «Advanced Management», 1959, vol. 24, n. 2.
352. **Organ D.V.**, The Meaning of Stress /Productive Worker // The Applied Behavior. Boston: Homewood, 1991.
353. **Organizational issues in Industrial Society /Ed.: J.Shepard.** New Jersey, 1972.
354. **Pfeffer J.**, Managing with Power. Boston: Harvard Business School, 1992.
355. **Pinder C.C.**, Growth Needs and Intrinsic Work Motivation // The Applied Psychology of Work Behavior. Boston: Homewood, 1991.
356. **Powell W.W., Snellman K.**, The Knowledge Economy // Annual Review of Sociology, vol. 30, 2004.
357. **Rekom J. van, Riel C.B.M. van, Wierenga B.**, A Methodology for Assessing Organizational Core Values // Journal of Management Studies, volume 43, number 2, March 2006.
358. **Randolph W.A., Posner B.Z.**, Getting the job done!: managing project teams and forces for succes. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
359. **Rekom J. van, Riel C.B.M. van, Wierenga B.**, A Methodology for Assessing Organizational Core Values // Journal of Management Studies, volume 43, number 2, March 2006.
360. **Roger P.**, Employns: le mythe du tertiare. Paris: Editions sociales, 1980.
361. **Rowe A.J., Boulgarides J.D.**, Managerial decision making. A Guide to Successful Business Decisions. New York: Macmillan, 1992.

362. Ruigrok W., Peck S.I., Keller H., Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 5, July 2006.
363. **Scobel D.N.**, *Creative worklife*, Houston, 1981.
364. **Scott W.R.**, Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology // *Annual Review of Sociology*, vol. 30, 2004.
365. **Sels L., Winne S.D., Maes J., Delmotte J., Faems D., Forrier A.**, Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 2, March 2006.
366. **Simon H.A.**, *Administrative Behavior*. 3rd ed., New York: Macmillan, 1976.
367. **Smith A.L.**, *Innovative employee communication: new approaches to improving trust, teamwork, and performance*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
368. **Stahl M.J., Grissby D.W.**, *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-KENT Publishing Company. 1992.
369. **Staw B.M.**, *Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker* // *The Applied Behavior*. Boston: Homewood, 1991.
370. **Steers R.M., Porter L.W.**, *Motivation and Work Behavior*. N.Y., 1975.
371. **Suhomlinova O.**, Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 7, November 2006.
372. **Susman G.** *Autonomy at Work. A sociotechnical analysis of Participative Management*. N.Y., 1976.
373. **Takezava S.-I., Whitehill A.**, *Work Ways: Japan and Fmerica*. Totyo, 1981.
374. **Tengblad S.**, Is there a «New Managerial Work»? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later // *Journal of Management Studies*, volume 43, number 7, November 2006.
375. **The individual and the organization** /Ed.: D.Domm. N.Y., 1973.
376. **The Human Side of Corporate Competitiveness** / Ed.: D.B.Fishman, G.Cherniss. Mewbury Park, California: Sage, 1990.

377. **Vandenbosch B., Saatcioglu A., Fay S., Idea Management: A Systematic View // Journal of Management Studies, v. 43, n. 2, March 2006.**
378. **Vince R., Being Taken Over: Managers' Emotions and Rationalizations During a Company Takeover // Journal of Management Studies, volume 43, number 2, March 2006.**
379. **Watson T.J., The Organization and Disorganization of Organization Studies // «Journal of Management Studies», v. 43, n. 2, 2006**
380. **Watson S., Hewett K., A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse // Journal of Management Studies, volume 43, number 2, March 2006.**
381. **Wayne F.S., Dauwalder D.P., Communicated in business: an action oriented approach. Boston: Austen Press, 1994.**
382. **Werther W.B., Devis K., Human resources and personnel management. New York: McGraw-Hill, 1993.**
383. **White D.D., Bednar D.A., Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work. 2nd ed., Needham Heights, MA: Simon and Schuster, 1991.**
384. **Yorks L., A radical approach of job enrichment. N.Y., 1976.**
385. **Zartman W., Duncan R., Strategies for planned change. N.Y.: Wiley, 1977.**
386. **Zafirovski M., The Influence of Sociology on Economics // Journal of Classical Sociology, volume 5, issue 2, July 2005.**

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Կառավարման փիլիսոփայության խնդիրները (ներածության փոխարեն)	3
Գլուխ 1. Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության սկզբունքները	10
1.1. Կառավարումը որպես փիլիսոփայական վերլուծության առարկա	10
1.2. Կառավարման ամբողջականության սկզբունքը	18
1.3. Կառավարումը որպես միջնորդավորում	32
1.4. Կառավարումը որպես ազգամշակութային երևույթ	43
Գլուխ 2. Կառավարում և անհատ	58
2.1. Կազմակերպություն և անհատ. կառավարման հարացույցի փոփոխությունը	58
2.2. Կառավարումը որպես աշխատանքի իմաստավորում	76
2.3. Իմաստ և շահամիտում	89
2.4 Կառավարման սեռային գործոնը	101
Գլուխ 3. Կառավարումը որպես գործնական փիլիսոփայություն	108
3.1. Արդյունավետ կառավարման վարքականոնը	108
3.2 Իշխանավորի վարքականոնը ըստ Եզնիկ Կողբացու	119
3.3. Գրիգոր Տաթևացին ներդաշնակ կառավարման մասին	130
3.4. Իշխանավորը և իր խորհրդականները ըստ Մաքիավելիի ...	141
3.5. Ինչու են բարեփոխումները ձախողվում. Ադամ Սմիթի բացատրությունը	145
3.6. Կառավարչական որոշման կայացման ընթացքը	150
3.7. Հայոց առածանու կառավարչական ներուժը	161
3.8. Կառավարումը որպես երկխոսություն	179
Գրականություն	188

Հ Ե Ղ Ի Ը Ա Կ Ի Գ Ր Ք Ե Ր Ը

- ❖ Научно-техническая революция и изменение содержания труда. Ер.: Изд. АН АрмССР, 1977
- ❖ Աշխատանքը՝ առաջին կենսական պահանջունք, Եր.: Հայաստան, 1980
- ❖ Научно-техническая революция как социальный процесс (соавтор). М.: Наука, 1982
- ❖ Աշխատանքի հումանիզացումը, Եր.: Հայաստան, 1983
- ❖ Գիտատեխնիկական հեղափոխությունը և աշխատանքի ինտելեկտուալացումը, Եր.: ՀՀ ԳԱԱ հրատ., 1984
- ❖ Աշխատանքային կարգապահության սոցիալ-հոգեբանական գործոնները, Եր.: Գիտելիք, 1995
- ❖ Աշխատանքի մարքայան փիլիսոփայությունը, Եր.: ՀՀ ԳԱԱ հրատ., 1986
- ❖ Երիտասարդության աշխատանքային դաստիարակությունը, Եր.: Գիտելիք, 1986
- ❖ Աշխատանքը և սոցիալական արդարությունը, Եր.: Հայաստան, 1987
- ❖ Արդարամտություն, Եր.: Գիտելիք, 1988
- ❖ Բյուրոկրատիզմի և տեխնոկրատիզմի հաղթահարման ուղիները, Եր.: Գիտելիք, 1989
- ❖ Մարքսիզմը և քրիստոնեությունը աշխատանքի իմաստի մասին, Եր.: Հայաստան, 1990
- ❖ Աշխատանքի պրոբլեմը արդի արևմտյան սոցիոլոգիայում, Եր., ՀՀ ԳԱԱ հրատ., 1990
- ❖ Լեզու եւ լեզուաքաղաքականութիւն, Պէյրուք, 1996
- ❖ Միասնական դպրոցը՝ ազգային միասնականության հիմք, Եր.: Մանկավարժ, 1998
- ❖ Լեզուաբանութիւն եւ լեզուաքաղաքականութիւն, Պէյրուք, 1998
- ❖ Առածանին՝ հաղորդակցման վարքականոն, Եր.: Քվանտ, 1999
- ❖ Մենեջմենթ (համահեղինակ), Եր., Տնտեսագետ, 1999
- ❖ Գարեգին Նժդեհի փիլիսոփայությունն ու լեզվաշխարհը, Եր.: Ազգայնական, 2001
- ❖ Երկխոսության կառավարում, Եր.: Տնտեսագետ, 2001

- ❖ Ձեռնարկության արդյունավետ կառավարում. գործարար խաղի մեթոդիկա (համահեղինակ), Եր.: Տնտեսագետ, 2001
- ❖ Ձեռնարկության արդյունավետ կառավարում. գործարար խաղի կազմակերպման ուղեցույց (համահեղինակ), Եր.: Տնտեսագետ, 2001
- ❖ Գարեգին Նժդեհի կենսափիլիսոփայությունը, Եր.: Ազգայնական, 2002
- ❖ Խոտոր ուղղախօսություն (համահեղինակ), Եր., 2002
- ❖ Առածանին՝ վարքականոն, Եր.: Տնտեսագետ, 2002
- ❖ Լեզուն՝ ազգի հարատևության գրավական (համահեղինակ), Եր.: Մաշտոց, 2002
- ❖ Մենեջմենթ, 2-րդ, լրացված հրատ., (համահեղինակ), Եր.: Տնտեսագետ, 2002
- ❖ Առձեռն առածանի, Եր.: Հրազդան, 2002
- ❖ Հայ կառավարչական մտքի ակունքը, Եր.: ԱՌՏ, 2003
- ❖ Լեզվական օրենսդրության տասը տարին, Եր.: Մաշտոց, 2003
- ❖ Կիրառական մենեջմենթ (համահեղինակ), Եր.; ԱՌՏ, 2004
- ❖ Ծառայությունների ոլորտի արդյունավետ կառավարում (համահեղինակ), Եր.: ԱՌՏ, 2004
- ❖ Ազգային գաղափարախոսության ներուժը, Եր.: Մաշտոց, 2004
- ❖ Առածանին՝ վարքականոն, Եր.: Գրիգոր Տաթևացի, 2004
- ❖ ճարտասանություն, Եր.: Գրիգոր Տաթևացի, 2004
- ❖ Հայ կառավարչական մտքի պատմության ուրվագծեր (համահեղինակ), Եր.: Տնտեսագետ, 2005
- ❖ Կառավարման մշակույթ: Բախումների կառավարում: Գործարար հաղորդակցման կառավարում, Եր.: Տնտեսագետ, 2005
- ❖ Հայերենը՝ անաղարտ, Եր.: Գրիգոր Տաթևացի, 2005
- ❖ Կառավարում և սեռ, Եր.: Գրիգոր Տաթևացի, 2006
- ❖ ճարտասանություն, Եր.: Օրենք և իրականություն, 2006
- ❖ Մշակութաբանություն (համահեղինակ), Եր.: Տնտեսագետ, 2007 (տպագր. ընթացքում)

ՎԱՆԵՐԻ ՄԻՐԶՈՅԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

Հրատարակչության տնօրեն՝ Վարուժան Խաստուր
Համակարգչային շարվածքը և էջադրումը՝ Վ.Միրզոյանի
Շապիկի ձևավորումը՝ Արսեն Գրիգորյանի

Ստորագրված է տպագրության 26 03 07թ.,
թուղթը՝ օֆսեթ -1: Տպագրությունը՝ օֆսեթ:
Ձևաչափը՝ 60X 84, 1/11:
Տպագրական մամուլ՝ 13,5:

«Հայրենի մփո-Արտագերս» հրատարակչություն
Երևան, Իսահակյան 28, Հեռ. 52-85-30,
E-Mail. artagers@nt.am

48

Նկատված վրիպակներ

տողի	կարգայ
վերևից՝ 16 ամբողջականալու
ներքևից՝ 6 կախվածություն ունի մյուս գործառույթներից
վերևից՝ 13	Բարեխնդիր Բարեպատշաճ համակարգ
վերևից՝ 10 մշակույթից մշակույթ
վերևից՝ 22 (хозяин, отец)